

Le  
Bulletin

## L'ILEC

M E N S U E L

## ■ Marges arrière

- Ce qui se conçoit bien s'énonce  
clairement.

pages 1 à 7

- L'aberration économique.

Entretien avec Benoît Mangenot.

pages 10 et 11

- Casino : la concertation,  
point de passage obligé.

Entretien avec Christian Couvreur.

pages 10 et 11

- Le symptôme de la fin d'un modèle.

Entretien avec Philippe Jaegy.

pages 12 à 14

- Loi NRE et marges arrière.

Par Vogel &amp; Vogel.

pages 14 à 16

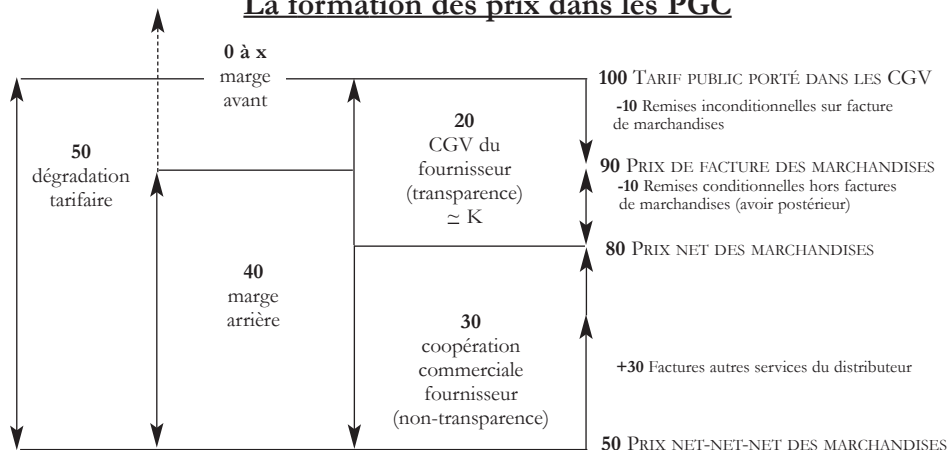
Marges arrière :  
explication de la gravure

**L**es marges arrière occupent le devant de la scène. Christian Pierret, au crépuscule du dernier gouvernement, se trouva à l'origine d'une polémique à l'occasion de laquelle l'organisation du commerce moderne cria à la diabolisation. Peu après, Michel-Édouard Leclerc dénonça avec sa vigueur coutumière une dérive délétère, censée l'obliger à vendre à des prix artificiellement élevés. Comme souvent cependant, les arguments font office de démonstration. Aussi voudrions-nous, dans ce modeste article, répondre à deux questions simples : qu'est-ce que la marge arrière ? quelle est son incidence économique ?

## QU'EST-CE QUE LA MARGE ARRIÈRE ?

Un dessin vaut mieux qu'un long propos. Nous renvoyons donc au schéma ci-dessous que nous commenterons étape par étape.

## La formation des prix dans les PGC



(Suite page 4)

# Éditorial

## Rédimer !

**C**hez Georges Bizet, lorsque la garde montante croise la garde descendante, parmi les cris des enfants et les chants des adultes, le drame se noue qui va conduire à la mort de Carmen de la main de son amant. Dans la vie des affaires, jusqu'où en ira-t-il ainsi ? L'avenir le dira. En tout cas, lorsque la marge avant et la marge arrière conjuguent leurs effets, la dégradation tarifaire évoque, par sa profondeur, la chute de don José. Mais reprenons les choses dans l'ordre.

Dans un article purement descriptif du phénomène, notre rédaction essaie de planter le décor. Un beau dessin valant mieux qu'un long discours, nous vous proposons un schéma destiné à préciser le vocabulaire et à définir les concepts. Le flou de la logique caractérise souvent la matière commerciale, dont les praticiens ne goûtent rien tant qu'une saine ambiguïté où ils trouvent prétexte à disputer, à compromis et à réconciliation finale.

Nos amis de Vogel et Vogel œuvrent avec nous à rétablir l'ordre des idées claires et distinctes. Fort opportunément, ils remontent aux origines du débat, à la fameuse circulaire Scrivener de 1978, avant d'en venir à l'actualité. D'où il ressort que, partie de 2 % du chiffre d'affaires à la fin des années 70, la coopération commerciale atteint voire dépasse aujourd'hui 50 %.

En vain la loi Galland est-elle invoquée. La dérive lui est antérieure et va son train depuis lors. Quant à la loi NRE, c'est à la chronique de son échec annoncé que se livrent nos auteurs. Le phénomène tient en effet à la nature des choses. Avec la concentration de la distribution s'est constituée une puissance d'achat formidable, sans que le droit de la concurrence y trouve à redire (cf. *Bulletin de l'Ilec* n° 313, mai 2000). À cause des lois restrictives portant sur l'urbanisme commercial, le linéaire est devenu rare, donc cher (cf. *Bulletin de l'Ilec* n° 320, juin 2001). Placé dans les meilleures conditions structurelles, l'acheteur bénéficie en outre d'un pouvoir de négociation lui permettant d'outrepasser son avantage objectif. Une culture de la mise en marché à la française s'est installée. Elle s'est traduite par des pratiques qu'en vain le législateur essaie de contenir.

Pourtant les inconvénients du système n'échappent à personne. Benoît Mangenot exprime avec force le sentiment de ses mandants qui, à l'en croire, « *n'en peuvent plus de payer davantage chaque année* », tout cela pour risquer « *au fil des années, de provoquer une inflation artificielle préjudiciable à la consommation* ». Philippe Jaegy est plus radical encore. Pour lui, nous vivons la fin d'un modèle, celui du discompte permis par l'augmentation continue de la productivité. L'essoufflement des gains enregistrés au stade de la fabrication empêche que le commerce, le consommateur et l'économie dans son ensemble bénéficient du progrès. Épuisés par trop de concessions accordées au fil des années, les fabricants en sont arrivés au temps du

*non possumus*, à l'heure où, sauf à se spécialiser « dans la sous-traitance rentable, pour le compte de la grande distribution », il leur faut changer de paradigme, ou plutôt se recentrer sur l'essentiel qui s'organise autour de l'immatériel : l'intelligence (la recherche), la parole (la communication) et la marque.

Point n'est besoin, à cette fin, de convoquer une fois de plus le législateur. Surtout pour lui demander de défaire aujourd'hui ce qu'il a fait avant-hier (loi Galland) ou hier (loi NRE). C'est Christian Couvreur qui l'affirme. À l'utopie du Grand Soir, il oppose la discipline du labeur quotidien, à la révolution la réforme, à l'affrontement la concertation. Paroles d'une telle sagesse qu'elles peuvent avoir du mal à pénétrer les esprits, à l'heure où « l'opération de communication » tend à écraser l'épreuve de la réflexion. Pourtant, c'est parler d'or que de renvoyer les acteurs économiques à leurs responsabilités, non pas en évoquant les grands principes, mais en se cantonnant ostensiblement dans les pratiques (sous couvert de l'évocation de la commission du même nom). La philosophie de l'histoire n'engage que les zéloteurs de l'Esprit – professeurs d'histoire ou de philosophie –, aussi longtemps qu'elle ne se soumet pas à l'épreuve de la praxis.

S'il est vrai que les pouvoirs publics n'ont pas réussi à freiner l'irrésistible ascension des marges arrière, malgré une admirable créativité législative, s'il est vrai que l'intérêt supérieur du consommateur exige des révisions radicales, s'il est vrai enfin que nous sommes arrivés à la fin d'un cycle ou, pour parler plus crûment, que « nous allons dans le mur », parole souvent répétée, ces temps derniers, parmi les professionnels d'accord sur ce constat, par-delà leurs divisions d'intérêt et leurs disputes, alors les entreprises sont sommées par l'événement d'engager par leurs propres moyens une réforme radicale de leurs pratiques. L'heure est à la refondation du marché, pour citer nos collègues du Medef.

À en croire Robert Musil, François-Joseph entendait rédimier ses nations afin de sauver son empire. Chacun sait ce qui arriva, faute qu'il y parvînt. *Mutatis mutandis*, il s'agit aujourd'hui de rédimier les producteurs afin de restaurer le marché. En foi de quoi la guerre des marges n'aura pas lieu.

Sur cette radieuse perspective, nous avons l'âme légère au moment de souhaiter à nos lecteurs de très agréables vacances dont nous ne doutons pas, l'économie étant rédimée, qu'elles leur soient roboratives. Nous vous donnons rendez-vous en septembre, si vous le voulez bien, les 35 heures ayant laissé notre rédaction exsangue. Raison pour laquelle il nous faut deux mois pour souffler.

*Dominique de Gramont*

## **La négociation à l'avant des rabais<sup>1</sup>**

Au premier temps de la négociation commerciale, le fournisseur présente à son client potentiel des conditions générales de vente (CGV) auxquelles est joint un tarif : c'est la loi qui impose pareil formalisme. Excès d'interventionnisme du public dans le commercial ? Point si sûr, dans la mesure où la technique des CGV, qui a fait école dans certaines législations, est retenue dans la plupart des codes de bonne conduite élaborés récemment. Il en va ainsi au Royaume-Uni, qui ne passe pas pour la terre d'élection de l'interventionnisme.

Les CGV déclinent la politique commerciale du fournisseur dont le tarif tire les conséquences chiffrées. Contrairement à ce qui est avancé parfois, les CGV ne sont pas d'intangibles tables de la loi : elles définissent les conditions de la négociation, dont le processus consiste à aller du général (la règle du jeu identique pour tous) au particulier (le contrat entre deux personnes). Autrement dit, la loi permet de différencier. Pour certains elle va même jusqu'à autoriser la discrimination. En revanche, elle interdit strictement la discrimination abusive, celle qui établit entre des contractants aux performances comparables des distinctions de traitement dépourvues de fondement économique.

La chose est expliquée noir sur blanc, dans une lettre rendue publique, qui n'a rien perdu de sa pertinence, adressée le 27 décembre 1994 par Christian Babusiaux à Michel-Édouard Leclerc. Seule réserve, cette correspondance mériterait une mise à jour, ayant été écrite avant la loi Galland et la loi NRE.

---

### **La négociation à l'avant des remises (inconditionnelles) : le prix sur facture**

Au terme de la négociation dite « à l'avant », les parties définissent ensemble quels rabais sont accordés à celle d'entre elles qui achète des marchandises. Certains d'entre eux sont inconditionnels (ex. : présence nationale d'un réseau de magasins). Ce sont les remises, qui viennent à tout moment en déduction du montant facturé par le vendeur à son client. Le prix qui figure sur la facture de marchandises (dans notre exemple 100 - 10 de ristournes, soit 90) définit le prix au-dessous duquel le bien ne peut être offert en l'état au consommateur, du fait de l'interdiction de la revente à perte renforcée par la loi Galland.

## **La négociation à l'avant des ristournes (conditionnelles) : le prix net**

D'autres rabais présentent un caractère conditionnel : il faut que le client atteigne un objectif pour y avoir droit (ex. : remise de fin d'année liée à la passation d'un volume minimal de commandes). Ces réductions de prix ne sont acquises qu'au cours de l'exercice ou à son terme. Elles ne peuvent être enregistrées, à tout moment, sur une facture de marchandises. Elles donnent lieu en temps et en heure à régularisation sous forme d'avoirs. Les sommes correspondantes ne peuvent donc être prises en compte dans la détermination du prix de seuil de la revente à perte. Elles constituent de ce fait pour les revendeurs une marge différée. C'est pourquoi, même si elles résultent de la négociation à l'avant menée au titre des CGV, elles sont réputées constituer un élément de la marge arrière du revendeur. Dans l'exemple choisi (cf. schéma) le prix facturé (ou seuil de revente à perte) est de 90 et le prix net, incluant les ristournes différées, est de 80. Le revendeur bénéficie d'une marge arrière de 10.

---

### **La migration de la négociation de l'avant vers l'arrière**

Le prix de facturation n'intéresse le fabricant que d'un point de vue strictement mercatique, car c'est celui qui, aux yeux du consommateur, détermine le positionnement de sa marque, cohérent avec sa politique produit et sa politique de communication. C'est l'intérêt majeur pour lui de la prohibition de la revente à perte. Car rien ne lui est plus préjudiciable que le bradage de sa marque, utilisée comme un produit d'appel. En revanche, le montant du prix net lui est relativement indifférent, dans la mesure où, à ce stade, la négociation commerciale n'étant pas achevée, celui-ci ne préjuge en rien de la rentabilité finale de la transaction.

De son côté, le distributeur est peu intéressé par ce qui se passe à l'avant. Ce que recherche le commerçant, ce n'est pas un prix en soi mais, quelle qu'en soit la valeur absolue, un meilleur prix que celui accordé à son concurrent. Par définition il est en quête d'une discrimination positive (par le bas). Son but est d'apparaître meilleur marché que les autres. Son horizon se limite au comparatif, que la communication sera chargée de transformer en superlatif. Dans l'univers des PGC, tout ce

qui se passe à l'avant se déroule au grand jour. En application de la loi, la plus grande transparence règne à l'égard des CGV et de la facture. Or, à ce jour, il n'existe plus guère que cinq centrales d'achat vis-à-vis des industriels et sept groupes de détaillants vis-à-vis des consommateurs. Autant dire que chaque distributeur détient, du fait de sa puissance d'achat, (cf. *Bulletin de l'Ilec* n° 313, mai 2000), l'arme de la terreur économique. Dans ce contexte, tout avantage consenti à l'un serait donc exigé et obtenu par tous les autres. La recherche de l'avantage concurrentiel relève dès lors du leurre. Aussi les parties en sont-elles venues à convenir tacitement que la négociation doit se passer à l'abri des regards, c'est-à-dire à l'arrière. Et c'est ainsi que, depuis l'ordonnance de 1986, les budgets de coopération commerciale n'ont cessé d'augmenter avec une belle régularité, à peine affectée par la loi Galland.

---

### **La négociation à l'arrière de la coopération commerciale : le prix net-net**

À l'arrière, les choses se passent à l'inverse. Ce n'est plus le fabricant qui vend des marchandises, mais le distributeur qui propose au fabricant, et les lui facture, des services, qualifiés par la loi de « spécifiques ». Le terme a son importance. Un article standard, telle une baignoire, relève de la logique du tarif et des prix affichés. L'installation de la salle de bains appartient en revanche à la logique du devis, établi au cas par cas, ce qui exclut la notion de barème et, en dernière analyse, de publicité des prix. Une complète opacité règne qui correspond aux desseins secrets des deux partenaires.

Point donc de conditions générales de vente de services, point davantage de tarifs. Le service, du moment qu'il existe, vaut l'idée qu'on s'en fait, sauf abus manifeste, lié à l'exercice de la puissance d'achat, dans des conditions tellement difficiles à réunir que le Conseil de la concurrence ne les a jamais rencontrées. Il s'en déduit que le marché du service de distribution est par nature celui où s'exerce la différenciation, voire la discrimination, à l'abri des regards, dans la seule limite de l'abus que la loi NRE qualifie de « disproportion manifeste » dans l'établissement du prix.

Techniquement, les choses se passent ainsi. À l'occasion d'une vente de marchandises facturées, dans notre exemple 90, pour un prix net de 80, les

deux cocontractants conviennent d'une mise en avant sous la forme de têtes de gondole. Celles-ci sont facturées en valeur absolue voire, plus souvent, en pourcentage de la transaction principale portant sur la marchandise. D'autres services d'animation commerciale, y compris de référencement et, sont également facturés. Au total, toujours dans notre exemple :

- la coopération commerciale atteint 30 % ;
- la marge arrière du distributeur atteint 40 % (30 % de coopération et 10 % de ristournes différées) ;
- la marge brute du commerçant est à l'arrière composée d'une partie incompressible de 40 %. Son montant, avantage subsidiaire, est parfaitement prévisible dès la date de signature de l'accord annuel.
- la dégradation tarifaire subie par le fabricant atteint 50 % (10 % de remises sur facture de marchandises et 40 % de marge arrière).

La négociation à la française, nom couramment donné au modèle qui vient d'être décrit, n'aurait pas prospéré, si les effets de structure n'en accusaient la dynamique. Du fait des lois sur l'urbanisme commercial qui ont freiné les ouvertures de magasins, le linéaire est une ressource rare, partant coûteuse (c.f. *Bulletin de l'Ilec* n° 320, juin 2001). Faute de pouvoir étendre leurs réseaux, les entreprises du grand commerce se sont lancées dans un vaste mouvement de concentration, constituant de formidables puissances d'achat pourvues d'un pouvoir de négociation. Elles se sont avec succès lancées à l'assaut du monde. Cet essor, coûteux en investissements à rentabilité différée, exige de la base historique, en l'espèce le marché français, une forte contribution à la capacité d'autofinancement. Marge arrière et coopération commerciale sont les deux moteurs du modèle français. C'est pourquoi tout concourt à leur essor. Pourtant chacun sait que ce système, indispensable à certains égards, est devenu insupportable.

## **ANALYSE ÉCONOMIQUE**

---

### **La remise en question du modèle**

Avant la loi Galland, l'alourdissement de l'arrière présentait largement un caractère nominal. Les

concessions tarifaires arrachées au terme de la négociation étaient en partie compensées par des hausses tarifaires. L'acheteur présentait une note, payée en monnaie de singe par le fournisseur. Le consommateur n'en souffrait pas. La hausse tarifaire nourrissait l'augmentation des ristournes répercutées à la baisse dans le prix au détail. Le modèle eût été parfait, n'étaient les ravages exercés par la revente à perte, que la loi Galland s'est proposée, avec succès, d'éradiquer.

Ce succès a un prix, qui est la suppression de la monnaie de singe. Désormais, aucun élément de la marge arrière ne peut venir en déduction du prix public. Il en résulte que, pour tous les articles sur lesquels le commerce travaille à marge avant égale à zéro (*i.e.* vendus au prix inscrit sur la facture de marchandises) toute dérive est répercutée au centime près dans les prix à la consommation. Et c'est ainsi que le spectre de l'inflation reparait dans l'univers de PGC.

Dans un communiqué de presse du 23 mai dernier, l'Ilec a montré que la hausse des prix à la consommation ne tire pas tant son origine de la hausse des coûts de production, dont certains s'élèvent mais d'autres baissent, que de celle des coûts de commercialisation, autre nom de la coopération commerciale. La suppression de la loi Galland parfois envisagée par d'aucuns aggraverait le mal plutôt qu'elle n'y porterait remède, car les fournisseurs seraient amenés à compenser, à coups de ristournes supplémentaires, la guerre des prix à laquelle se livreraient les distributeurs sur les marques de grand renom. Malgré ses avantages, il apparaît ainsi que le tout à l'arrière est devenu pernicieux, voire à terme insupportable. De cela, tous les acteurs ont désormais une claire conscience.

---

### Les inconvénients du modèle

**L'OBJECTION DU BON SENS.** Le simple bon sens est offusqué par l'ampleur des pratiques. Dans notre exemple chiffré, l'industriel vend 50 % de ristournes et 50 % de produits. C'est déjà surprenant, mais ce n'est pas tout. Dans bien des secteurs, la dégradation tarifaire est supérieure à 50 %. C'est le monde à l'envers !

**L'OBJECTION DES POUVOIRS PUBLICS.** De cet oxymore, les pouvoirs publics sont parfaitement convaincus. Un ministre a récemment parlé de taux de marge arrière atteignant 60 %. Son intervention a suscité des cris de protestation... mais

aucun démenti. Au demeurant, les Assises de la distribution présidées par Lionel Jospin, en présence de quatre de ses ministres, avaient dénoncé les inconvénients d'un système que la loi NRE allait explicitement viser à corriger. Mais il semble que la réforme ait fait long feu. Ses dispositions contraignantes sont restées lettre morte. La Commission d'examen des pratiques commerciales n'a, à ce jour, émis ni avis ni recommandation. Peut-être son heure viendra-t-elle : il est permis de rêver.

**L'OBJECTION DES FOURNISSEURS.** En attendant les lendemains radieux, nombre d'industriels vendent plus de ristournes que de produits, ce qui est la marque d'une pathologie du marché comme il en est survenu dans d'autres secteurs tels, en son temps, celui de la machine-outil ou celui des camions.

À marché malade, entreprises affaiblies. L'irrésistible progression des marges arrière s'analyse comme un transfert de richesse de l'amont vers l'aval, démontré par l'analyse économique. Chez les producteurs, seuls les plus vigoureux subsistent, ce à quoi les théoriciens de la concurrence n'objectent pas, puisque, pour eux, telle est la dure loi du progrès. Au demeurant, l'amélioration de la productivité, pendant de longues années, a neutralisé le phénomène. Mais aujourd'hui, il devient manifeste que l'industrie n'est plus à même de nourrir la machine à ristournes. Elle ne peut plus compenser à la fois l'alourdissement de ses coûts (35 heures...) et celui de ses frais de mise en marché. Il ne lui restera bientôt plus le choix qu'entre des politiques également détestables : soit trancher dans ses forces vives, sacrifiant le futur au présent, en réduisant la recherche, le soutien à la marque, voire, pis encore, la qualité ; soit augmenter ses tarifs en vue de compenser le manque à gagner, au risque d'ailleurs de se tirer une balle dans le pied, car elle contribuera ainsi à creuser l'écart des prix entre marques de fabricant et marques propres, qui ne subissent pas la même pression à l'arrière.

**L'OBJECTION DES DISTRIBUTEURS.** Certes, l'inflation est négligeable dans notre pays et pas même le basculement vers l'euro n'a suscité d'accès de fièvre. Il n'en reste pas moins vrai qu'après avoir été un facteur de modération de l'indice durant les années récentes, les prix des PGC ont depuis peu tendance à jouer un rôle inverse. À son tour le commerce est placé sur la sellette. Il est pris à partie par l'opinion, qui se demande pourquoi ceux

qui, année après année, lui ont fait savoir à grand renfort de communication qu'ils écrasaient les prix semblent soudain se mettre à les gonfler. Ils ont beau se récrier, s'expliquer, renvoyer la responsabilité sur d'autres, il y a comme du dépit amoureux du côté des chalands. C'est sans doute ce qui explique la récente campagne lancée par l'enseigne Leclerc. Pour le grand commerce aussi, la coupe est pleine.

L'OBJECTION DES CONSOMMATEURS. À tout prendre, bien entendu, ce sont les consommateurs qui sont le plus fortement frappés. À cause de querelles qui ne les concernent pas, ils risquent d'être pénalisés en termes de prix des produits, mais aussi et surtout de variété de choix et de qualité, comme l'écrit la CLCV dans un communiqué du 18 juin : « Les consommateurs n'ont pas pour objectif les prix les plus bas. Ils veulent surtout la transparence des prix et la fin des pratiques plus ou moins occultes des uns et des autres, qui leur paraissent inadmissibles ... [ils] sont au cœur du système commercial. Il est dès lors inacceptable qu'on les tienne à l'écart de toute prise de décision... » Il y aurait dans l'air comme de la révolte contre l'arbitre, de la part de ceux qui éprouvent le sentiment d'être sifflés hors jeu avant même d'avoir touché leur premier ballon.

## QUE FAIRE ?

Personne n'est content. Chacun s'accorde à penser, à affirmer qu'il faut changer le fusil d'épaule. Mais que faire ?

À cette question la réponse est simple : parler, se concerter, imaginer un mode de faire différent. Si les professionnels ne le font pas, les consommateurs, devenus arbitres, leur infligeront un carton jaune. Si cela ne suffit pas, les pouvoirs publics leur en assèneront un autre, valant carton rouge, sous la forme d'une énième loi à l'occasion de laquelle les groupes de pression se déchaîneront, les intérêts froissés tourneront à l'antagonisme « Tout ça pour ça », restera-t-il à conclure, c'est-à-dire pour un nouveau coup d'épée dans l'eau, probablement.

Mais aussi comment faire ? Autre question, autre réponse simple : il existe une Commission d'examen des pratiques commerciales, présidée par un magistrat de la Cour de cassation. C'est le lieu idéal pour aborder les problèmes au fond, débattre, mettre au point des solutions inédites, revenir à la vérité du contrat. Qui des partenaires

ou des pouvoirs publics aura, en premier ressort, l'audace de la saisir au fond ? Restera-t-elle un sujet d'incantation – auquel cas la dérision la guette – ou aura-t-elle l'occasion de passer à l'acte alors, et alors seulement, à ses risques et périls ?

Et si la présence de tiers gêne les partenaires commerciaux, libre à eux de s'organiser, de se mettre à la table de négociation pour entreprendre, seuls, la réforme attendue. À tout prendre, cette méthode est la meilleure possible. Cependant, au moment de la mettre en œuvre, les parties devront se rappeler qu'elles ont une tâche ardue, qui consiste à changer les choses et non à émettre un communiqué de plus.

*La rédaction*



1) Dans le présent article :

- le terme « remise » vise toute réduction de prix inconditionnelle (sur facture de marchandises) ;
- le terme « ristourne » vise toute réduction de prix conditionnelle (hors facture de marchandises) ;
- le terme « rabais » est générique, il vise l'ensemble des réductions de prix consenties au terme de la négociation commerciale, le terme « escompte » étant réservé au financier.

*À lire dans le prochain numéro*

*L'Union européenne : défis et destin*

*avec Philippe Moreau Defarges  
et Jean-Luc Mathieu*

# Marges arrière : l'aberration économique

**H**ostile à la suppression de la loi Galland, l'Ania entend privilégier le dialogue entre les acteurs pour mettre fin à la dérive des marges arrière.

*Entretien avec Benoît Mangenot,  
directeur général de l'Ania.*

*Pourquoi les marges arrière font-elles  
de nouveau débat ?*

**Benoît Mangenot** : La campagne lancée le 19 mai dernier par Leclerc a suscité la polémique, mais elle n'est pas la première manifestation d'une volonté d'aborder le problème. La question des marges arrière a fait l'objet de nombreuses prises de position, notamment à l'occasion du débat sur la loi consacrée aux nouvelles régulations économiques. C'est ce dossier qui a conduit le législateur à revoir sa copie, la droite et la gauche exprimant des opinions très similaires sur le sujet. Il est de nouveau sous le feu de l'actualité en raison de la convergence de plusieurs facteurs : une possible dérive des prix survenue après le pacte de stabilité, le fait que les organisations de consommateurs se penchent sur le sujet et, surtout, que les industriels n'en peuvent plus de payer davantage chaque année, dans des proportions considérables.

*Quelle réaction vous inspire la campagne de Leclerc  
contre la loi Galland, qui serait, selon lui, à l'origine  
de la hausse des prix ?*

**B. M.** : Il s'agit d'abord d'une campagne de publicité qui entretient l'image que l'enseigne a toujours souhaité se donner : celle d'un défenseur des consommateurs et d'un protecteur des prix bas. Le constat fait par Leclerc n'est pas fondamentalement éloigné du nôtre, à savoir que la dérive rapide des marges arrière est un non-sens économique. L'Ania est néanmoins en désaccord sur le remède proposé, qui consisterait à supprimer la loi Galland. Nous pensons qu'il faut combattre les effets secondaires de la loi, pas la loi elle-même.

*Les prix des grandes marques ont-ils augmenté ? D'où  
provient la dérive des prix ? De la hausse des coûts de  
production ou de la dérive des budgets de coopération  
commerciale ?*

**B. M.** : Il faut remettre les choses dans leurs justes proportions. Nous n'observons pas d'envolée générale des prix, mais seulement quelques augmentations. L'indice des produits alimentaires ne traduit aucune poussée inflationniste. Il est toutefois vrai que, depuis trois ans, les prix de ces produits ont augmenté un peu plus vite que l'indice général : de 10 % au lieu de 6 %. À cela, on peut trouver plusieurs causes : le renchérissement des matières premières, les exigences en termes de sécurité alimentaire de plus en plus coûteuses, l'alourdissement de la fiscalité (la taxe d'équarrissage représente aujourd'hui 3,9 % de la valeur des produits animaux). Quant aux budgets de coopération commerciale, leur inflation constitue une charge de plus en plus lourde, qui pèse sur le prix de revient des entreprises. Si le système actuel est maintenu, nous risquons, au fil des années, de provoquer une inflation artificielle préjudiciable à la consommation.

*La loi Galland favorise-t-elle l'augmentation des  
marges arrière ? Doit-on les réintégrer dans le calcul du  
prix de vente ?*

**B. M.** : La coopération commerciale existait avant la loi Galland, mais celle-ci, en interdisant la revente à perte, a conduit progressivement les distributeurs à aligner les prix de vente au consommateur des produits emblématiques sur le seuil de revente à perte, et donc à vendre avec un niveau de marge avant proche de zéro. Ne pouvant vivre sans marge, ils ont été amenés à augmenter leurs marges arrière. Reste que leur augmentation ne résulte pas de la loi Galland, mais du rapport de force entre les acteurs et de l'incapacité des producteurs à résister aux exigences de la distribution. Notre souhait serait de rééquilibrer marges arrière et marges avant. Contrairement à ce que prétend Leclerc, les enseignes n'ont pas pour obligation de répercuter au profit des consommateurs



l'intégralité des conditions d'achat obtenues auprès des fournisseurs ! Sinon, comment pourraient-elles financer leur croissance ? Et d'ailleurs, les exemples sont nombreux, à l'étranger, de distributeurs ayant une marge avant.

*Au nombre des effets pervers de la loi, les PME seraient pénalisées, car elles ne pourraient pas suivre la surenchère que seuls les grands groupes peuvent supporter, afin de maintenir ou de gagner des parts de marché...*

**B. M.** : Il est vrai que les PME sont pénalisées par l'ampleur des budgets de coopération commerciale. Leur accès au marché est donc rendu plus difficile. Néanmoins, les distributeurs ont aussi besoin des PME pour maintenir une certaine concurrence. Aussi, opposer les grands aux petits relève d'un discours démagogique qui fait porter la faute des marges arrière sur ceux qui les paient !

*Quels sont les bons critères pour définir le montant légitime de la coopération commerciale et lutter contre la « fausse » coopération ?*

**B. M.** : Notre conviction est qu'il ne faut pas, au nom du libre jeu du marché, supprimer la coopération commerciale, celle qui attire le client et augmente le trafic. Il importe de lutter contre la coopération fictive, qui consiste à vendre des services qui n'existent pas ou à faire payer par l'industriel des charges qui reviennent au distributeur. Que dirait-on si nous demandions aux agriculteurs de payer les coûts de transformation de leurs produits dans nos usines ? Nous devons revenir à un juste partage des coûts. Au reste, le système actuel n'incite guère les distributeurs à faire des gains de productivité, car ils ont une marge garantie !

*L'obsession du prix bas n'est-elle pas préjudiciable ?*

**B. M.** : Lors des débats sur le pacte de stabilité de l'euro, on a pu croire un moment que le contrôle des prix refaisait surface, mais qu'il avait été privatisé : tout le monde semblait trouver inadmissible que les prix puissent augmenter ! Laissons au marché son pouvoir de sanction, et au chaland le droit de choisir. Les consommateurs acceptent d'ailleurs de payer plus cher des

produits de qualité. L'opinion publique n'ignore plus que la baisse continue des prix ne peut se faire sans comprimer les coûts et diminuer la qualité et la sécurité des produits.

*Les pouvoirs publics doivent-ils intervenir par une autre loi ou doit-on laisser les professionnels régler la question entre eux ?*

**B. M.** : Le dialogue doit être privilégié et le problème traité de façon collective. La loi Galland doit être conservée, car elle a donné une règle du jeu plus claire. Le seuil de revente à perte est enfin défini et le mécanisme de prix d'appel qui trompait les consommateurs, supprimé. La loi NRE donne une définition plus précise de la coopération commerciale et plus de pouvoir à l'administration pour saisir le juge. Ajouter une nouvelle loi ne serait d'aucune utilité, d'autant que le débat se déplace au niveau de l'Europe.

*La loi NRE a créé la Commission d'examen des pratiques commerciales. Qu'en attendez-vous ?*

**B. M.** : C'est un outil très intéressant de dialogue et de construction du droit, sur une base où les règles sont élaborées conjointement. Sa mission est d'identifier les mauvaises pratiques pour les faire disparaître. Elle n'a pas pour vocation d'être une nouvelle instance judiciaire, ni de mettre au banc des accusés certains acteurs économiques.

*Bruxelles prépare une directive sur les promotions qui aurait pour conséquence la suppression de l'interdiction de la vente à perte. Faut-il revenir sur cette interdiction ?*

**B. M.** : Dans le contexte français, supprimer par une loi européenne l'interdiction de revendre à perte serait lourd de conséquences. Cela rallumerait la guerre des prix, mais les marges arrière ne seraient pas pour autant stabilisées. Bien au contraire, on pourrait craindre que l'on ne demande aux industriels de payer les coûts de la revente à perte. Quant au consommateur, il n'y trouverait pas son compte pour autant. Rappelons-le une fois encore : la revente à perte est un miroir aux alouettes.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

# Casino : la concertation, point de passage obligé

**U**n meilleur pilotage des prix et de la marge, autant par le distributeur que par l'industriel, et une stabilisation des prix, tels sont, pour Casino, les effets positifs de la loi Galland L'enjeu de la collaboration entre fabricants et commerçants est de créer une dynamique de valeur par une croissance rentable, pour satisfaire au mieux les clients.

*Entretien avec Christian Couvreur, président du directoire de Casino*

*Quelles réactions vous inspire la campagne des Centres Leclerc lancée le 19 mai contre la loi Galland, qui serait, selon Michel-Édouard Leclerc, à l'origine de la hausse des prix ?*

**Christian Couvreur :** Ce n'est pas à grands coups de pages publicitaires que le débat progresse. C'est surtout une opération de communication de marque sous un prétexte « pseudo-citoyen ». Le niveau du débat n'est pas celui-là. Nous menons avec les industriels un travail de fond en commun, auquel ne participe d'ailleurs pas Leclerc, pour améliorer la mise en œuvre de la loi Galland. L'idée est de mettre en place un système de bonnes pratiques pour trouver de nouveaux équilibres et, surtout, éviter un travers bien français qui consiste à faire une nouvelle loi tous les trois ans.

*Les prix des grandes marques ont-ils augmenté ? D'où provient la dérive des prix ? De la hausse des coûts de production ou de la dérive des budgets de coopération commerciale ?*

**C. C. :** Il est surprenant d'entendre parler de dérive des prix. Lorsqu'on met en perspective l'inflation des produits alimentaires sur plusieurs années, on n'observe pas vraiment de dérive, mais plutôt une stabilité des prix. Les écarts les plus sensibles sont dus aux variations de prix des pro-

duits frais, comme les fruits et les légumes. En revanche, force est de constater que nos prix d'achat ont évolué de façon plus sensible, particulièrement en ce qui concerne les grandes marques, là où ils ne sont plus véritablement négociables. Nous avons jusqu'à maintenant réussi à ce que les répercussions au niveau des prix de vente consommateur soient les plus faibles possibles. Lorsqu'on se livre à une sérieuse analyse de la valeur, ce que nous faisons au quotidien avec les produits Casino, on mesure sans difficulté l'influence des différents facteurs de hausse, et il est plus facile alors d'arbitrer. Cela dit, le rôle des grandes marques est fondamental, car elles génèrent une forte dynamique commerciale, grâce notamment à leurs investissements marketing et au développement des chiffres d'affaires qu'ils entraînent. Il est important que les industriels prennent pour objectif de pratiquer des évolutions de tarifs modérées.

*La loi Galland cautionne-t-elle des marges élevées. Est-elle à l'origine de l'augmentation des marges arrière ? Doit-on les réintégrer dans le calcul du prix de vente ?*

**C. C. :** Les équilibres fondamentaux n'ont pas changé, et nos préoccupations sont toujours les mêmes : nous devons toujours couvrir nos coûts d'exploitation et améliorer la productivité de notre outil qu'est le linéaire, dans un contexte concurrentiel très tendu. Nos clients continuent de placer le prix comme un des premiers critères de choix de leur magasin. Aucun système n'est parfait, et les environnements évoluent, mais la loi Galland permet sans doute un meilleur pilotage des prix et de la marge, autant par le distributeur que par l'industriel fournisseur, et a eu pour effet une stabilisation des prix. L'enjeu de la collaboration entre fabricants et commerçants, c'est bien de créer une dynamique de valeur par une croissance rentable et donc de satisfaire au mieux nos clients en magasin. Nous partageons souvent les mêmes objectifs, de gain de parts de marché et d'amélioration de la rentabilité, même si nous ne plaçons pas tous les curseurs au même endroit.

Ce qu'il faut, c'est préserver un espace de négociation, notamment dans le partage de la valeur ajoutée, et faire jouer la concurrence.

*Il est souvent dit qu'à cause de la loi Galland, les PME seraient pénalisées, car elles ne pourront pas suivre la surenchère dans laquelle sont engagés les grands ...*

**C. C. :** La loi crée un cadre d'exercice de la concurrence, qui peut être, à certains moments, plus favorable aux uns qu'aux autres. Mais cette concurrence reste horizontale entre acteurs du même métier, et non verticale. Les PME se voient effectivement imposer par leurs grands compétiteurs un rythme concurrentiel qui prendrait d'autres formes dans un autre contexte réglementaire. Notre rôle est de préserver et développer la richesse qu'elles apportent, en tenant compte de leur relative fragilité. Il existe en France un formidable gisement d'entreprises capables de nous apporter des produits performants, innovants et compétitifs, au plan local, régional ou même national, dès lors qu'on leur donne les moyens d'innover et de se développer. Nos partenariats, comme le « contrat de croissance » mis en place par Opéra, par exemple, sont construits sur la durée pour leur donner de la visibilité et des réelles perspectives de croissance. Modifier le cadre réglementaire de façon brusque déstabiliserait ces perspectives et aurait un effet destructeur sur ces entreprises. Historiquement, leur capacité d'adaptation aux changements législatifs a toujours été plus faible que celle des très grands groupes.

*Peut-on déconnecter la baisse des prix des seuls gains de productivité ? À trop vouloir défendre le « pouvoir d'achat », campé sur l'obsession du « prix bas », on oublie le « devoir d'achat » : « les prix bas tuent l'emploi ». Selon une enquête du Crédoc (avril 2002) les consommateurs acceptent, aujourd'hui, de payer plus cher des produits de qualité...*

**C. C. :** Cette attitude nouvelle des consommateurs est très rassurante. Cela donne du sens au travail que nous faisons sur les produits frais ou avec les produits Casino, par exemple, et aux investissements réalisés dans nos équipes qualité. Notre métier de base est d'offrir à nos clients un choix large et compétitif à tous les niveaux de prix, et nous nous appuyons pour cela sur un réseau diversifié de formats de magasins dans les-

quels nous investissons en permanence. L'évolution de nos performances très supérieure aux indices du secteur nous conforte dans le bien-fondé des politiques mises en œuvre ces dernières années. Mais le Crédoc rappelle dans la même étude que, pour les deux tiers des Français, consommer est avant tout une nécessité. Cet attachement des consommateurs aux prix bas est encore plus flagrant si on regarde les performances actuelles du *hard-discount*. C'est aujourd'hui le format qui progresse le plus vite, prenant des parts de marché à tous les autres. Pour autant, cela ne signifie pas mauvaise qualité : au contraire, le concept des magasins Leader Price, fondé sur une marque *discount* unique et qualitative, le prouve, avec une croissance à deux chiffres à magasins comparables !

*Doit-on supprimer la loi Galland et le volet commercial de la loi NRE ? Les pouvoirs publics doivent-ils, de nouveau, intervenir par une loi, ou doit-on laisser les professionnels régler la question ?*

**C. C. :** La réaction la plus dangereuse serait de modifier brutalement les équilibres en cours, surtout par la loi. Si les choses doivent évoluer, c'est de façon progressive et par un travail conjoint et concerté entre les acteurs économiques. Une nouvelle strate réglementaire ne changera pas fondamentalement les choses si son seul rôle consiste à encadrer davantage. Les discussions que nous avons en ce moment avec les uns et les autres montrent bien qu'il y a une véritable volonté d'avancer de manière concertée, en préservant les équilibres économiques. Il faut voir le système de façon globale et sortir de l'anecdote. Il y aura toujours un mauvais exemple quelque part, mais je crois que nos métiers ont évolué dans le bon sens. Les acheteurs sont aujourd'hui bien plus que de simples négociateurs, de même que leurs interlocuteurs commerciaux industriels. Si la Commission d'examen des pratiques commerciales est une chambre d'instruction à charge pour la distribution, nous n'arriverons à rien de bon. En revanche, si elle devient un espace de dialogue ouvert qui a pour ambition le progrès économique des entreprises, grandes et petites, et la diffusion des bonnes pratiques, alors je suis convaincu qu'elle jouera un rôle efficace.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*



# Le symptôme de la fin d'un modèle

**D**iminuer les coûts de commercialisation est légitime mais non suffisant. Les industriels doivent sortir du cercle vicieux du partage inégal de la valeur ajoutée par un changement de leur modèle économique. Ils doivent se recentrer à terme sur leurs actifs immatériels, ou devenir les sous-traitants de la grande distribution.

*Entretien avec Philippe Jaegy,  
directeur de Solving International*

*La tension sur les prix engendre, depuis la fin du pacte de stabilité, de nombreux commentaires qui, souvent, ont en ligne de mire les politiques tarifaires des fabricants de produits de grande consommation. Ces derniers ne sont-ils pas des boucs émissaires ?*

**Philippe Jaegy :** La dérive des prix doit être relativisée. Nous devons cerner ce qui est du ressort d'un rattrapage des prix à la sortie du pacte de stabilité, ce qui est lié à l'inflation des coûts de matières premières et ce qui relève de la coopération commerciale. Nous sortons d'un blocage des prix, adopté par les industriels et les distributeurs pour rassurer les consommateurs lors du passage à l'euro. Durant cette période, les industriels n'ont pas augmenté leurs tarifs, mais ils ont dû supporter des augmentations du coût des matières premières et d'autres intrants. Dans l'industrie de grande consommation, ces éléments représentent près de 60 % du chiffre d'affaires. Toute augmentation appelle une péréquation sur le prix de vente final. Cependant, le principal moteur de la hausse se trouve dans les coûts de coopération commerciale, qui ont considérablement augmenté, pour atteindre, en moyenne, 30 % du chiffre d'affaires. Afin de conserver des marges acceptables, les industriels sont donc obligés d'augmenter leurs tarifs.

*Entre marge arrière et marge avant, quel choix ? Existe-t-il de bons critères de la coopération commerciale ?*

**P. J. :** Le système est pervers puisque, contrairement au modèle anglo-saxon où tout est en

marge avant, la distribution latine se procure des ressources qui ne sont pas liées à l'exercice de son métier mais à la taille du client ou à sa puissance d'achat. Si l'on transfère tout vers l'avant, les distributeurs auront une latitude d'action plus forte pour s'adapter à des jeux concurrentiels locaux, ajuster les promotions et les politiques de prix en fonction des zones de chalandise, mais cela implique l'excellence dans l'exercice de leur métier. Or certains distributeurs préfèrent référencer des produits qui ont moins de rentabilité au mètre carré, mais avec lesquels ils dégagent des recettes de coopération commerciale plus élevées. Autre effet pervers du système : la coopération n'épargne même plus les industriels qui produisent sous marques de distributeurs ! Normer la coopération commerciale est cependant difficile. Son contrôle peut conduire à créer des usines à gaz.

*Que vous inspire la campagne de presse des Centres Leclerc ?*

**P. J. :** Cette campagne, dirigée contre les grandes marques, traduit, en filigrane, le vrai problème des grandes surfaces : les hypermarchés ont perdu, l'an dernier, 1,3 point de part de marché, alors que les supermarchés ont gagné 0,2 point. Cette baisse de régime frappe particulièrement les Centres Leclerc, dont le modèle de développement est fondé uniquement sur l'hypermarché. Ce type de format est en crise : sa promesse au consommateur, centrée sur la profusion de l'offre et le différentiel de prix, n'est plus pertinente. La loi Raffarin bloque l'extension des linéaires et la loi Galland lisse les différences en termes de panier moyen. En outre, la réduction du temps de travail a une incidence sur les modes d'achat : les femmes, 75 % des clients des hypermarchés, optent pour la proximité : le supermarché propose une offre concurrentielle, en gamme et en prix, avec celle de l'hypermarché.

Concurrencé sur son propre terrain, l'hypermarché l'est également par le développement soutenu de la restauration hors domicile, qui représente aujourd'hui 30 à 35 % des achats alimentaires, et

des *category killers* dans le bricolage, le textile, le jouet... Confrontés à une croissance moins soutenue, à une limitation de leur déploiement, Leclerc et les autres enseignes doivent retrouver une dynamique fondée sur le différentiel de prix par rapport aux autres formats. Nous sommes toujours dans le modèle discompte, prônant la défense du pouvoir d'achat du chaland.

*Dans ses campagnes de presse, Leclerc prétend acheter chez nos voisins européens des produits de marque moins chers qu'en France...*

**P. J. :** Leclerc enfourche le cheval de bataille de la loi Galland, mais son objectif est de retrouver une marge de manœuvre pour créer, sur quelques produits d'appel phares, des différentiels de prix significatifs, afin d'attirer le consommateur. C'est ce que traduit sa campagne, quand il prétend acheter moins cher en Europe des produits emblématiques. Il sous-entend que les industriels ont des marges plus confortables en France que dans d'autres pays, ce qui est inexact. Il suffit de se reporter aux comptes de résultats des entreprises pour constater qu'elles ne réalisent pas leurs plus grandes marges dans l'Hexagone !

Pour comprendre le différentiel de prix, il ne faut pas s'arrêter à la comparaison des prix de vente au consommateur. Il est indispensable de reprendre toute la chaîne du produit, afin de mesurer la cascade de marges et de coûts entre le prix de revient du produit et son prix de vente final. Plusieurs variables sont déterminantes dans le différentiel de prix : les coûts logistiques, divers selon les pays, peuvent représenter jusqu'à 10 % du prix de revient. Servir une plate-forme Carrefour ou Leclerc dans le nord de la France depuis une usine implantée en Belgique coûte moins que livrer au Portugal ! Ajoutons les taux de TVA, les taxes d'emballage et autres subtilités fiscales. De plus, très peu de produits sont transnationaux. Les positionnements marketing diffèrent à travers l'Europe. Comparaison n'est pas raison. C'est faire un mauvais procès aux industriels que de prétendre qu'ils réalisent des marges élevées en France, sur le dos du consommateur.

*Certains industriels ne sont-ils pas également responsables de cette dérive ?*

**P. J. :** Nous sommes dans un cercle vicieux : l'in-

dustriel doit préserver, voire augmenter ses parts de marché en subventionnant ses produits par la coopération commerciale. Au détriment de l'innovation et des PME !

*Depuis quarante ans, le consommateur s'est habitué à la baisse tendancielle des prix. Celle-ci peut-elle continuer ?*

**P. J. :** Nous atteignons la limite du modèle de discompte qui, depuis les années soixante, a habitué le consommateur à acheter toujours moins cher : grâce à l'augmentation de son pouvoir d'achat, il a pu reporter sur d'autres postes budgétaires, les loisirs ou la santé, une partie de ses dépenses. Une telle évolution n'aurait pu se faire sans l'effort de productivité réalisé aussi bien par les industriels que par les distributeurs, qui a permis la baisse des prix.

Aujourd'hui, l'essoufflement des gains de productivité pénalise le secteur des produits de grande consommation. On ne peut pas exiger des entreprises à la fois une maîtrise de la sécurité alimentaire, un engagement dans le développement durable et une baisse des prix ! Les industriels ne sont pas des magiciens. Le consommateur doit être aussi responsable : ce qu'il souhaite a un coût ! Citoyen autant que consommateur, il « achète » une forme de respect de l'environnement, le maintien d'un tissu économique.

*Comment définir le bon partage de la valeur ajoutée ?*

**P. J. :** Quand le rapport de force prévaut, les territoires d'alliance entre industriels et distributeurs sont rares. On peut néanmoins avancer deux enjeux gagnant-gagnant : la sécurité alimentaire, où les deux acteurs sont coresponsables vis-à-vis du consommateur, et la chaîne d'approvisionnement, où les gains de productivité potentiels sont nombreux.

*Cette situation largement conflictuelle est-elle une exception française ?*

**P. J. :** Non, c'est un problème international. Aux États-Unis, la distribution, qui était régionale, se concentre à l'échelon du pays. Cela engendre le même rapport de force et une pression identique au détriment des industriels.

Quand les marques ouvrent des espaces commerciaux à leur nom, est-ce un épiphénomène ou une tendance de fond pour échapper aux fourches Caudines de la grande distribution ?

**P. J. :** Le combat sur la coopération commerciale est légitime mais insuffisant. Industriels et distributeurs ne pourront jamais s'entendre sur le partage de la valeur, car leurs objectifs sont contradictoires : le fabricant privilégie la valeur de l'offre ; le distributeur, le prix bas.

Le vrai problème est de sortir de ce cercle vicieux. Il revient aux industriels de repenser leur stratégie. Jusqu'à présent, elle était « verticale », privilégiant un circuit (les grandes surfaces) et une gamme (les produits laitiers, la charcuterie...) complexe (références, marques...). Prisonnier de l'instant et du lieu d'achat, l'industriel est devenu parfois un sous-traitant de la grande distribution.

Demain, il doit opter pour une stratégie « horizontale », privilégier les actifs immatériels que sont les marques, décliner ses produits en fonction des occasions de consommation, aller à la rencontre du consommateur tout au long de sa journée. Cette démarche peut se résumer en anglais par trois *W*. Le premier est *wherever* : comment communiquer au consommateur à tous les moments de la journée, sur des supports en affinité ? La marque peut devenir éditeur de contenus, comme Nestlé avec son site sur la nutrition, Danone et sa revue *Danao*, ou Dior coproducteur d'une série télévisée au Japon. Le deuxième est *whenever* : comment multiplier les occasions de contact et de consommation ? Lustucru, Fleury-Michon, Nescafé ou Dim ouvrent des enseignes à leur marque, Danone achète Mac Kesson, aux

États-Unis, pour vendre de l'eau minérale dans les bureaux. Le troisième *W* est *whatever*, ou comment décliner la marque sur un univers de motivation cohérent et plusieurs produits. Evian lance une gamme d'articles de soins Evian Affinity avec Johnson & Johnson, Reebok vend non seulement des chaussures de sport mais également des appareils d'entraînement à domicile, une eau minérale, ouvre des clubs de sport...

La preuve que cette stratégie est pertinente est que la distribution, elle aussi, déplace ses pions. Ahold vient ainsi d'acheter US Food Service, afin de devenir le numéro un de la distribution alimentaire hors domicile.

Quels sont les gisements de ressources pour les industriels ?

**P. J. :** Pour obtenir un avantage compétitif décisif, l'industriel doit changer de modèle. Aujourd'hui, il fait tout : il achète, transforme, transporte et commercialise des gammes très larges. Demain, il sera un intégrateur de compétences, un animateur de réseaux, comme les industriels de l'automobile : il sous-traitera tout ou partie de sa production, de sa logistique, pour libérer des ressources et les redéployer sur l'immatériel. C'est vers ce modèle que tendent Sara Lee, Unilever, ou même Nestlé. Ou alors, l'industriel se spécialisera dans la sous-traitance rentable, pour le compte de la grande distribution et des autres industriels, à l'instar de Buddelpack ou de Senoble. Hors de cette alternative, point de salut !

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



## Loi NRE et marge arrière

Par le cabinet Vogel & Vogel, avec la collaboration d'Anne de Beaumont

**A** l'heure où la loi Galland est fortement attaquée par un grand distributeur français, sa petite sœur, la loi NRE, vient de fêter son premier anniversaire. S'il est encore trop tôt pour tirer un bilan d'un texte qui visait à instaurer de « nouvelles

régulations économiques » dans l'Hexagone, il est possible de présenter les apports de la loi du 15 mai 2001 aux relations industrie-commerce, et de s'interroger sur les éventuels effets pervers qui pourraient se faire jour.

## **Les marges arrière : de la loi Galland à la loi NRE**

Contrairement à ce que d'aucuns laissent entendre<sup>1</sup>, la loi Galland du 1<sup>er</sup> juillet 1996 n'a pas créé les marges arrière, tout au plus a-t-elle contribué à leur développement<sup>2</sup>. Sous le terme de marge arrière se cachent les services de coopération commerciale, c'est-à-dire les sommes versées par les fournisseurs en contrepartie des services que leur rendent les distributeurs, afin de promouvoir leurs produits. L'administration avait reconnu leur existence dès 1978, avec la « circulaire Scrivener »<sup>3</sup>. Elle avait précisé leur contenu dans la « circulaire Delors »<sup>4</sup>. Selon ces textes, le rôle directeur conféré aux conditions générales de vente du fournisseur n'empêche pas les distributeurs de proposer des services particuliers, ni aux deux parties de collaborer, dans le cadre de leurs politiques respectives, afin d'augmenter, à moindre coût, leur efficacité commerciale. À l'époque de l'adoption de ces textes, le taux de coopération commerciale dépassait rarement 2 % du chiffre d'affaires réalisé auprès d'un distributeur.

La libéralisation des prix engagée par l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 n'a pas accentué le phénomène de la coopération, mais, à cause d'une facturation devenue opaque, elle a permis à nombre de distributeurs d'intégrer les services qu'ils rendaient à leurs fournisseurs dans les factures de ces derniers, abaissant ainsi le seuil de revente à perte. C'est en voulant mettre un terme à cette facturologie<sup>5</sup> que la loi Galland, en instaurant la transparence des factures lors de la vente de marchandises, a transféré la négociation entre industriels et commerciaux de l'avant (la facture) vers l'arrière (la coopération commerciale). Au fil du temps, les budgets de la coopération commerciale ont explosé, atteignant en moyenne 35 % du chiffre d'affaires, avec des pics voisins de 50 % !

Dans leur rapport présenté à l'occasion des Assises de la distribution<sup>7</sup>, les députés Jean-Paul Charié et Jean-Yves Le Déaut ont estimé que cette situation résulte en premier lieu de « l'inapplication des deux circulaires Scrivener et Delors ». Il s'est agi d'une dérive tacitement acceptée par les services du ministère de l'Économie. Elle a porté aussi bien sur le contenu (ou absence de contenu) de la coopération commerciale que sur le montant de la rémunération des services achetés. La mission d'information sur l'évolution du commerce a identifié plusieurs anomalies touchant la coopération commerciale : des sommes importantes accordées à des distributeurs alors qu'aucun service véritable n'est

rendu, des prestations fournies ne correspondant pas à celles convenues, ou n'ayant aucune traduction commerciale ou financière positive pour le fournisseur, un même service facturé plusieurs fois. La loi du 15 mai 2001 a eu pour objectif, entre autres, de lutter contre cette fausse coopération commerciale.

---

## **La lutte contre la coopération commerciale abusive dans les NRE**

### *Les comportements considérés comme fautifs*

Deux dispositions insérées dans le Code de commerce par la loi NRE visent les abus dans la coopération commerciale.

En premier lieu, l'article L. 442-6, I, 2<sup>o</sup>, *a* dispose que la responsabilité du commerçant est engagée lorsque celui-ci obtient ou tente d'obtenir d'un partenaire commercial « un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial rendu ou manifestement disproportionné en regard de la valeur du service rendu ». Aux termes de l'exposé des motifs de la loi, cela signifie que toute coopération commerciale ou toute forme de marge arrière sans contrepartie, ou d'un montant manifestement disproportionné, constitue un avantage discriminatoire.

En deuxième lieu, l'article L. 442-6, II, déclare nuls les clauses ou contrats qui prévoient des remises ou des accords de coopération commerciale rétroactifs, et ceux qui instituent un droit d'accès préalable au référencement. En pratique, si la nullité d'une clause n'entraîne pas celle du contrat, l'acheteur doit restituer les sommes perçues en application de celle-ci, après compensation avec la valeur des contreparties qu'il a accordées<sup>8</sup>.

### *Les moyens de lutte*

L'article L. 442-6, III du Code de commerce, dans sa rédaction issue de la loi NRE, autorise le ministre de l'Économie ou le ministère public à faire constater la nullité des clauses ou contrats illicites, à demander la répétition de l'indu, la réparation du préjudice subi et le prononcé d'une amende civile pouvant atteindre 2 millions d'euros. L'administration peut donc désormais agir à la place de la victime, ce que la jurisprudence lui interdisait auparavant<sup>9</sup>. Dès lors que les parties lésées n'agiront pas à l'encontre de leur co-contractant, par peur de représailles, l'efficacité des règles issues de la loi NRE sera subordonnée à la volonté d'agir du gouvernement. La mise en place de la Commission d'examen des pratiques commerciales<sup>10</sup> a été l'occasion, pour le ministre de l'Économie, d'affirmer

qu'il souhaitait partir « en guerre contre les fausses coopérations commerciales ». Il a présenté, le 4 avril, le contenu du programme de travail prioritaire de l'instance paritaire : elle recherchera des solutions visant à rendre à la coopération commerciale sa valeur réelle et à rétablir les capacités de développement des entreprises ; elle définira, pour les négociations 2003, « un nouveau cadrage permettant d'inverser les pratiques commerciales actuelles qui ont des répercussions sur les prix » ; elle étudiera les conditions générales d'achat, qui contiennent souvent des clauses facteurs de déséquilibre dans la relation producteur-distributeur. Sera-t-elle efficace là où la législation ne l'a pas été ? Seul le temps le dira. Le caractère anonyme des plaintes qui lui seront soumises incitera peut-être les victimes de pratiques abusives à les dénoncer.

## Des questions qui restent en suspens

### *Les difficultés d'interprétation des nouvelles dispositions*

Plusieurs facteurs permettront aux juges de qualifier d'abusives ou non une pratique.

En premier lieu, la responsabilité d'un distributeur sera engagée lorsque la rémunération qu'il aura obtenue sera manifestement disproportionnée. La disproportion s'appréciera-t-elle par rapport au service rendu lui-même (son rapport qualité/prix), ou en fonction des prix pratiqués par la concurrence ? Comment la valeur du service sera-t-elle appréciée ? S'agit-il du prix de revient dudit service, ou de ce qu'il représente pour l'industriel ? Quant à la nullité des accords de coopération commerciale rétroactifs, elle nourrit également des interrogations. La question des avantages rétroactifs réapparaît chaque fois qu'il y a signature tardive d'accords, portant sur l'année écoulée. Une lecture stricte de la loi NRE laisserait penser que de telles conventions sont désormais nulles. Les parties pourront cependant contourner cette difficulté en prorogeant avant le début de chaque année les accords de coopération commerciale conclus pour l'année précédente ou en signant des accords provisoires, en attendant l'aboutissement des pourparlers<sup>11</sup>.

### *Vers de nouvelles demandes de la part des distributeurs ?*

Les contraintes nées de l'application des dispositions NRE seront l'occasion de nouvelles demandes de la part des distributeurs, pour « compenser » l'interdiction des rémunérations rétroactives, le

doublément de la durée du préavis de rupture des relations commerciales avec les fabricants de MDD, l'obligation de fournir une lettre de change en cas de délai de paiement supérieur au droit commun (art. L. 441-7 du Code de commerce)...

D'autres obligations nées de la loi NRE risquent de donner lieu à rémunération. Ainsi, l'article L. 112-6 du Code de la consommation dispose désormais que l'étiquetage d'un produit vendu sous marque de distributeur doit mentionner le nom et l'adresse du fabricant si celui-ci en fait la demande. Nul doute que d'aucuns profiteront de cette faculté pour vendre un espace publicitaire supplémentaire. Un autre effet pervers pourrait se faire jour : la mise en place de contrats de coopération commerciale à durée déterminée, qui serait préjudiciable à nombre de petites entreprises.

Le discours sur la nécessité de la coopération commerciale élude une question importante : son prix. Pourquoi la marge arrière est-elle si élevée dans notre pays ? L'éventuelle possibilité de la remontée de la marge arrière sur facture, comme le réclame un grand distributeur, ne changera rien à la situation. Tant que les taux de coopération commerciale ne diminueront pas, les fournisseurs seront obligés de les compenser par des augmentations tarifaires. La loi, à moins de revenir à une économie administrée, ne peut pas s'immiscer dans la relation commerciale. C'est donc aux partenaires économiques qu'il revient, peut-être par l'intermédiaire de la Commission d'examen des pratiques commerciales, de régler le problème de la dérive des marges arrière.

- 1) Cf. « La loi NRE n'a pas répondu aux attentes », *LSA*, 13 juin 2002, p. 52.
- 2) Ce que confirme M.-E. Leclerc dans son plaidoyer contre la loi Galland paru dans *les Échos* du 29 mai 2002, p. 53.
- 3) Circulaire du 10 janvier 1978 relative aux relations commerciales entre entreprises, *Code Lamy droit économique 2002*.
- 4) Circulaire du 22 mai 1984 relative à la transparence tarifaire dans les relations commerciales entre entreprises, *Code Lamy droit économique 2002*.
- 5) C'est-à-dire à l'incertitude existant entre ce qui relevait de la coopération commerciale, et devait faire l'objet d'une facturation séparée (empêchant d'abaisser le seuil de revente à perte), et ce qui relevait des services inhérents ou annexes à la vente ou à l'achat qui pouvait figurer sur la facture (donc venir en déduction du prix de cession pour le calcul du seuil de revente à perte).
- 6) *LSA* 6 juin 2002, p.30
- 7) AN, *Rapport sur l'évolution de la distribution*, Commission de la production et des échanges, 11 janvier 2000.
- 8) Louis et Joseph Vogel, *la Loi NRE*, éd. LawLex, 2002, p. 30.
- 9) CA Paris, 9 juin 1998, ITM c/ ministre de l'Économie, confirmé par Cass. Com., 5 décembre 2000.
- 10) Décret n°2001-1370 du 31 décembre 2001 et arrêté du 26 mars 2002.
- 11) Louis et Joseph Vogel, *op. cit.*



