

B^{le} Bulletin de l'**ilec**

Ceci n'est pas une newsletter

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

SOMMAIRE

Éditorial

PRATIQUES

page 2

RAPPORT DES FORCES
ET RAPPORT DE FORCE

*Entretien avec Richard Panquiaux,
directeur général de l'Ilec*

page 1

UN "DROIT AU DISCERNEMENT"
MENACÉ PAR LA GUERRE DES PRIX

*Entretien avec Dominique Amirault,
président de la Feef*

page 4

LABÉLISER LES COMPORTEMENTS

*Entretien avec Pierre Pelouzet,
Médiateur national des relations
interentreprises*

page 5

EXAMINATEUR EN DEMANDE
DE PRATIQUES

*Entretien avec Razzy Hammadi,
président de la CEPC*

page 7

Rapport des forces et rapport de force

Dans les relations industrie-commerce, le premier est trop déséquilibré pour ne pas porter souvent au second. Spécialement lors des négociations annuelles, qui focalisent en nombre les pratiques contestables.

Entretien avec Richard Panquiaux, directeur général de l'Ilec

■ *Quelle est votre impression d'ensemble sur le climat du cycle des discussions industrie-commerce qui vient de s'achever ? Le double niveau de négociation, qui a ajouté le préalable des alliances (à l'achat) à la discussion avec les enseignes, pouvait-il ne pas compliquer les négociations ?*

Richard Panquiaux : Au-delà des postures et des tournures rhétoriques convenues, pour la grande majorité de nos adhérents, les négociations qui se sont conclues le 28 février dernier sont les pires jamais connues. Jamais les demandes n'auront été à ce point extrêmes. Jamais autant d'accords n'auront été conclus dans les dernières heures du dernier jour. Jamais les engagements n'auront été aussi souvent flous ou sujets à caution.

Cela étant, alors que six des sept principales enseignes avaient noué dans les derniers mois de 2014, souvent dans une certaine forme de précipitation, des alliances à l'achat, pouvait-on raisonnablement espérer qu'il en irait autrement ? Un niveau de pression extraordinairement élevé et un manque évident de recul semblaient inévitablement aller de pair avec le démarrage des alliances.

La notion de socle « unique » de la négociation (qualifiant les conditions générales de vente du fournisseur depuis la loi Hamon) a-t-elle apporté quelque chose aux positions des parties à la négociation ?

R. P. : En termes d'impact, les négociations auront été beaucoup moins marquées par la mise en œuvre de la nouvelle loi que par celle des trois alliances entre enseignes de la distribution. Et les sources de confusion et d'incertitude liées à ces nouvelles structures de négociation l'ont de loin emporté sur les clarifications apportées par la loi Hamon.

Dans le déroulement pratique des négociations, le point de départ aura le plus souvent été l'écart supposé entre les conditions de l'enseigne et celles permettant à un concurrent

(suite page 2)

Le cycle annuel des négociations entre les industriels de la grande consommation et les enseignes de distribution s'est déroulé en 2014-2015 dans un climat insolite. Insolite, il l'a été du fait de l'intérêt nouveau que les pouvoirs publics ont porté au déroulement des négociations elles-mêmes (pouvoir de l'administration de contrôle élargi, comité de suivi...). Il l'a été par la relance, avec la loi « Croissance, activité », des interrogations sur leur cadre législatif, onze mois après la loi « Consommation ». Il l'a été du fait de la constitution d'alliances entre enseignes et de la saisine de l'Autorité de la concurrence à leur propos. Il l'a été du fait de l'engagement de certains distributeurs à se référer à une charte dans leurs relations en amont. Il l'a été enfin sous l'empire d'une guerre des prix qui s'est traduite pour la grande consommation par une pression sans précédente sur les marges des entreprises, de la distribution comme de l'industrie.

C'est aux pratiques commerciales associées aux négociations, celles qui sont recommandables et celles qu'il vaudrait mieux bannir, que sont consacrés ce Bulletin et le suivant. L'Ilec s'y exprime en ouverture par la voix de son directeur général, puis la Feef, qui regroupe des fournisseurs de la distribution autres que ceux réunis à l'Ilec, par celle de son président. Le médiateur des relations interentreprises et le président de la CEPC donnent le regard des acteurs publics. Trois experts du secteur (Yves Marin, Philippe Breton, Frank Rosenthal) éclaireront ensuite le propos, dont Me Joseph Vogel mettra en perspective les enjeux juridiques. Bien sûr, le Bulletin souhaitait recueillir aussi le point de vue de la distribution. Les représentants de celle-ci qu'il avait sollicités ayant finalement décliné la proposition de s'exprimer dans ses pages, il espère avoir néanmoins posé sans biais majeur les termes du propos.

La rédaction

>> *suite de la page 1*

de vendre à tel ou tel prix, ou l'écart entre les conditions respectives de deux enseignes récemment alliées, qu'elles aient été explicitement comparées ou non : les enseignes n'ont guère été disposées à consacrer beaucoup de temps aux CGV de leurs fournisseurs.

■ *L'obligation d'indiquer la nature des réductions de prix dans la convention unique aura-t-elle été saisie par certains opérateurs comme une opportunité de redonner de la substance au plan d'affaires ?*

R. P. : Redonner de la substance au plan d'affaires est un enjeu majeur à nos yeux, et chaque discussion législative est une opportunité d'en expliciter l'intérêt. Non pas pour alourdir inutilement la relation commerciale et prendre le risque de verser dans un formalisme excessif, la conduisant vers ce que ses détracteurs appellent péjorativement la « facturologie ». Mais parce que dans toute relation d'achat-vente, il est naturel pour le vendeur d'avoir une idée claire de ce qu'il achète, et parce que cette visibilité est une condition essentielle

à l'entretien ou à la restauration d'un climat de confiance dangereusement dégradé.

Les conditions techniques de mise en œuvre des alliances n'ont pas facilité une amélioration de la précision du contenu des plans d'affaires ; et c'est un euphémisme, entre la volonté des uns de discuter séparément – et en les déconnectant dans le temps – des accords sur les prix nets et des plans d'affaires, et celle des autres de négocier directement au niveau des enseignes ou à celui de la centrale d'achat commune selon le cas.

Des difficultés de mise en route la première année peuvent se concevoir, si tant est qu'elles ne se révèlent pas à l'usage aller à l'encontre d'un mouvement de fond visant à améliorer le contenu et la précision des plans d'affaires. De ce mouvement relancé par la loi Hamon, l'intérêt semble apparaître à plusieurs enseignes majeures ; il est de notre responsabilité de l'encourager par tous les moyens.

■ *Faut-il pérenniser le « comité de suivi des négociations » ?*

R. P. : La mise en place de ce comité de suivi a constitué un symbole fort, témoignant de l'intérêt et de la préoccupation des ministères de l'Économie et de l'Agriculture vis-à-vis des négociations annuelles, rendues plus complexes par les nouvelles alliances à l'achat.

Dès lors que ce qui en était attendu n'était pas irréaliste – il n'appartient pas aux pouvoirs publics de se substituer à la volonté des contractants –, il a de mon point de vue prouvé son utilité. Il a offert une tribune aux parties prenantes, leur permettant de faire passer publiquement certains messages, qui ne pouvaient qu'avoir un caractère général, compte tenu de la diversité des participants. Les pouvoirs publics ont été les premiers à utiliser cette tribune, pour appeler à davantage d'esprit de responsabilité, voire pour certains rappels à la loi. C'est aussi dans son cadre que la DGCCRF a confirmé sa volonté de diligenter des contrôles pendant les négociations, et non plus seulement après la conclusion des accords annuels.

Pour ce qui nous concerne, nous avons essayé de faire valoir qu'un traitement différencié par la distribution des PME et des plus grands groupes industriels, s'il est séduisant politiquement et médiatiquement, ne peut avoir qu'une portée pratique limitée, à moins de se situer dans une fiction où les marques des PME, dont les tarifs et les prix de vente aux consommateurs sont orientés à la hausse, ne seraient pas en concurrence avec celles des grands groupes, dont les prix baissent continuellement depuis deux ans.

■ *Si la conflictualité s'est en partie résorbée dans certains domaines visés par la loi Hamon, dans lesquels en revanche risque-t-elle de s'accroître ? L'article du projet de loi Macron qui alourdit les sanctions visant des pratiques restrictives de concurrence est-il de nature à endiguer la conflictualité ?*

R. P. : Dans le contexte actuel de grande tension entre les entreprises de distribution et leurs grands fournisseurs industriels, n'importe quel sujet peut devenir source de conflit ; plus que le texte de loi lui-même, c'est son interprétation commune par les acteurs qui est alors source potentielle d'apaisement.

Il est frappant de constater à quel point les interprétations des textes de loi proposées par les acteurs et les observateurs des relations industrie-commerce varient et divergent. Le rôle de clarification de ces interprétations joué par la DGCCRF est fondamental; il ne s'agit pas en ce qui nous concerne d'en appeler systématiquement au gendarme au point de déresponsabiliser les acteurs, mais de s'assurer qu'ils ont les mêmes règles et les comprennent de manière homogène.

En l'occurrence, il s'agit là aussi de jeter les bases d'une relation tendanciellement moins conflictuelle, par la réduction des zones génératrices d'incertitudes.

Dans un second temps, au-delà de cette lecture commune, il faut s'assurer que les acteurs ont intérêt à respecter les règles du jeu; ce n'est pas le cas aujourd'hui, tant les pratiques illicites s'avèrent infiniment plus lucratives que n'est dissuasif le risque financier hypothétique en cas de sanction; c'est cette incohérence que vise à corriger la clause adoptée en première lecture de la loi Macron par l'Assemblée nationale, révisant à la hausse la sanction financière encourue en cas de pratique illicite.

Le Sénat aura prochainement à se prononcer sur cette disposition, dont l'objectif vise effectivement à réduire la dimension conflictuelle exacerbée qui continue à prévaloir dans les relations commerciales, après la signature des accords annuels.

■ *Comment éviter que la dissymétrie des positions entre distributeur et fournisseur ne se traduise par des transferts de risques ou par l'utilisation d'informations confidentielles à d'autres fins que celles qui ont justifié leur partage ?*

R. P.: Toute relation, a fortiori entre des opérateurs qui cherchent à optimiser leur part dans la chaîne de valeur aux dépens des autres parties prenantes, contient par nature une dimension conflictuelle. Et depuis Montesquieu, il est connu que « *tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser; il va jusqu'à ce qu'il trouve des limites* ».

Parce qu'elle est tout simplement humaine, la tentation de profiter d'un rapport de forces favorable me paraît plus facile à comprendre et à admettre que les tentatives d'expliquer que ce rapport ne serait pas si invariablement en faveur des enseignes.

D'ailleurs, il serait illusoire d'imaginer que ce rapport des forces et les relations conflictuelles sont l'apanage des relations industrie-commerce à la française: le déséquilibre entre enseignes de distribution et fournisseurs est comparable dans bon nombre de pays, les mêmes causes produisant les mêmes effets.

Ce qui est peut-être plus spécifique à la France, c'est l'exercice résultant de ce rapport des forces, qui se traduit inévitablement, en cas de désaccord, par des mesures de rétorsion vis-à-vis des industriels.

À cet égard, quand la DGCCRF utilisera ses nouveaux pouvoirs, dans le cadre des contrôles qu'elle effectue pendant

la période des négociations, et sanctionnera les pratiques illicites qui se multiplient au cours du mois de février pour faire plier les industriels à l'approche de la date butoir, les négociations s'en trouveront singulièrement améliorées.

C'est bien aux pouvoirs publics – DGCCRF et Autorité de la concurrence selon les cas de figure –, qu'il appartient de poser les limites auxquelles fait référence Montesquieu. Et aux industriels de les solliciter, s'ils estiment être victimes d'abus.

■ *La réglementation des relations commerciales semble s'être alourdie depuis la LME, mais en pratique, les contrats et le travail collaboratif sont-ils devenus plus compliqués ?*

R. P.: La LME et la loi Hamon ont effectivement renforcé le formalisme et, en étendant les prérogatives de la DGCCRF, l'intérêt pour les industriels de formaliser. Ce formalisme accru ne s'applique d'ailleurs pas que dans le cadre de la signature de la convention unique, mais dans celui de la relation commerciale au sens large; il représente certainement une charge de travail administrative supplémentaire, mais ses mérites nous paraissent l'emporter largement sur ses inconvénients, car il est l'indispensable base sans laquelle les contrôles de la DGCCRF ne peuvent valablement s'exercer.

En ce qui concerne nos adhérents, la dimension conflictuelle occupe tellement le champ de la relation, tout au long de l'année, qu'il est en définitive trop peu souvent question de collaboration.

La plupart des enseignes revendiquent et appliquent aujourd'hui une approche différenciée entre les PME (ou des PME), avec qui elles s'attachent à développer une relation plus collaborative, et les groupes commercialisant les marques leaders, dont la seule mission consiste à assurer le trafic vers les magasins, avec des prix de plus en plus bas et des promotions de plus en plus agressives.

Ces arbitrages sont parfaitement légitimes (pour autant que les industriels ne soient pas sommés de financer une guerre des prix qu'ils n'ont pas déclenchée et sur laquelle ils n'ont aucun contrôle), mais ils appauvrissent le contenu de la relation entre les enseignes et les plus grands groupes industriels, en drainant dans la douleur des masses d'argent considérables vers des baisses de prix dont le consommateur n'a que faiblement conscience.

Ils favorisent ainsi le développement déjà rapide du e-commerce et son corollaire, le déclin du chiffre d'affaires au mètre carré en magasin. Dans un tel contexte, le moment est peut-être opportun de réfléchir à une allocation différente des ressources des industriels, et à la mise en place de projets réellement centrés sur les attentes des consommateurs, susceptibles de créer du trafic et en définitive de la valeur, en exploitant les avantages concrets dont bénéficie le point de vente physique.

Propos recueillis par F. E.

Un “droit au discernement” menacé par la guerre des prix

Des négociations auprès des grands clients qui ne s'éternisent pas et des accords plus pérennes, évolutifs et collaboratifs: les PME de la Feef se félicitent d'avoir souvent les premières, et rêvent des seconds. Mais la concentration du commerce est porteuse de conflictualité.

Entretien avec Dominique Amirault, président de la Fédération des entreprises et des entrepreneurs de France (Feef)

■ *Quelles sont les sources de différends ou litiges les plus fréquentes entre les fournisseurs que vous représentez et leurs clients distributeurs ?*

Dominique Amirault: D'une façon générale, la Feef entend privilégier le dialogue, la concertation, car elle part du principe que les gens sont faits pour s'entendre. Notre démarche, collaborative, participe de la mentalité anglo-saxonne. On ne peut pas et on ne doit pas se fâcher avec un client. Pour autant, les axes d'amélioration que nous souhaitons parcourir; ils portent en premier lieu sur la prise en compte de la volatilité des matières premières, puis, et cela peut en découler, sur l'augmentation des tarifs. Troisième point: les appels d'offres intempestifs en MDD. Et enfin, les litiges dus à des déductions sur facture: nos entreprises sont confrontées un problème d'interlocuteurs et d'incertitude sur la nature des solutions; à qui s'adresser pour les trouver?

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

D. A.: C'est une exigence grandissante de la grande distribution d'avoir une durée de vie minimale mais, pour nous, cela ne constitue pas un problème majeur.

■ *L'évolution de la législation vous paraît-elle favoriser plus ou moins la conflictualité, ou celle-ci serait-elle, en France, plutôt culturelle et peu déterminée par des considérations de droit ?*

D. A.: Elle est d'origine culturelle, c'est une spécificité française, liée à notre tradition. La conflictualité progresse à mesure que la grande distribution se concentre. Elle se traduit, en particulier, par une remise en cause des accords annuels, alors qu'à l'étranger les acteurs travaillent dans le cadre d'une relation pérenne, avec pour objectif de développer ensemble leurs activités. De surcroît, l'intervention du législateur rend le formalisme compliqué, surtout pour les PME qui n'ont pas en interne tous les services dont disposent les grands groupes pour y répondre. C'est un handicap majeur.

■ *Quels sont les domaines où la démarche collaborative est la plus féconde entre industrie et commerce ?*

D. A.: En premier lieu les accords pluriannuels et les accords tripartites (producteur-transformateur-distributeur), qui réunissent tous les acteurs: tout le monde est dans le même bateau. Ensuite, une approche dans la durée. Troisième

domaine: le codéveloppement de produits. Un quatrième est la mutualisation logistique. Et il y a la démarche catégorielle, elle aussi créatrice de valeur.

■ *Les accords ou plans PME que la Feef a signés avec de grandes enseignes font-ils aussi fonction de codes de conduite, garantissant vos adhérents contre de mauvaises pratiques dans la relation industrie-commerce ?*

D. A.: Attention, ces codes de conduite ne garantissent rien. Nos accords sont un cadre général qui permet de fixer les grandes lignes, et de bien afficher une volonté de travailler ensemble. Ces grands principes fondent une confiance réciproque, ils indiquent la voie à suivre. Il revient à chacun d'en tirer profit, dans le respect du cadre établi.

■ *Les bonnes pratiques des enseignes sont-elles réservées aux PME ? Une différenciation positive de certains fournisseurs par une enseigne doit-elle se fonder sur la seule taille de ceux-ci, le fait qu'il s'agit de PME ?*

D. A.: Non, mais il est vrai que les grands groupes sont mieux armés. Quand on est petit, mieux vaut agir dans un cadre collectif. Les PME ne se définissent pas contre les grands groupes, elles se définissent de façon positive par rapport à ce qu'elles sont, à leurs spécificités. Les règles que nous nous fixons ne sont pas dirigées contre les autres; elles sont simplement l'expression d'un droit au discernement, compte tenu des spécificités des PME.

■ *Signer des accords commerciaux « avant le 31 décembre de l'année précédente au lieu du 1^{er} mars » est présenté dans les accords de la Feef avec la FCD ou avec des enseignes comme une pratique vertueuse. En termes de courant d'affaires, quel avantage réel cela représente-t-il pour les entreprises de la Feef ?*

D. A.: La PME a une structure légère qui a besoin d'un costume sur mesure. L'avantage de signer plus tôt simplifie la vie et permet à la PME de se concentrer plus rapidement sur le développement du commerce avec le client.

■ *Ces accords sont-ils de nature à compenser pour nombre de PME l'inconvénient de MDD ou de marques devenues moins attractives en prix par rapport aux grandes marques ?*

D. A.: Le verbe « compenser » n'est pas juste. L'enjeu du commerce, c'est la croissance de la catégorie et la fidélisation du client. C'est ensuite la différenciation des enseignes par leur offre. Mais cela ne se compense pas.

■ *Êtes-vous partisan de la formalisation du processus de négociation commerciale ?*

D. A.: Si elle n'est pas compliquée, pourquoi pas. Il faut, bien sûr, un minimum de formalisation. Mais le formalisme actuel devient lourd et disqualifiant.

■ *Et des conventions d'assortiment, des conventions de renégociation en cours d'exercice ?*

D. A. : L'assortiment est le levier majeur du développement du chiffre d'affaires. Il faut donc, en conséquence, le formaliser pour clarifier les choses. La renégociation en cours d'année est nécessaire, en particulier pour les matières premières. Du formalisme, oui, de la souplesse, surtout!

■ *Les différends récurrents dans les relations industrie-commerce pourraient-ils s'atténuer par le recours à une forme de médiation ?*

D. A. : Toute forme de médiation est utile pour trouver des solutions. On peut distinguer deux types de médiateurs : interne et externe. Dans le cadre de nos accords, nous avons prévu la désignation d'un médiateur interne. Doit-on aller jusqu'au médiateur externe ? Oui, dans les cas extrêmes.

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

D. A. : Je dirais plutôt que la guerre des prix exacerbe la péréquation des marges et elle perturbe, pour le consommateur, le juste prix. La politique d'assortiment subit donc la guerre des prix, destructrice de valeur

■ *Les marques (hors MDD) des PME profitent-elles vraiment, en part de marché valeur, de la situation de pression sur les prix des marques de grands groupes qui prévaut depuis deux ans ?*

D. A. : Oui, malgré tout. Les distributeurs ont besoin de se différencier par leur offre avec des marques challengers ou des marques de PME. D'après Nielsen, les ventes en grandes surfaces (hyper et supermarchés) des TPE, PME et ETI ont progressé en valeur de plus de 4 %, au lieu de 1 % pour les grands groupes, au cours de l'année 2014. Reste que l'écart entre les prix de vente consommateur des PME et des grandes marques s'est accru, ce qui pose problème.

■ *Dans certains magasins les consommateurs peuvent voir des affichettes signalant un produit déréféré pour cause de hausse tarifaire : n'est-ce pas à eux de juger si un article est trop cher ?*

D. A. : Oui, il appartient aux consommateurs de juger, et non à l'enseigne. Quand on n'est plus capable de créer de la valeur, on recherche des boucs émissaires, ici le fournisseur.

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

D. A. : La guerre des prix engendre un comportement court-termiste, elle est destructrice de valeur sur toute la chaîne et donc porteuse de mauvaises pratiques. La création de valeur se construit sur la longue durée.

Propos recueillis par J. W.-A.

Labelliser les comportements

Les pratiques commerciales entre distributeurs et fournisseurs sont aujourd'hui lourdes de destruction de valeur préjudiciable à l'économie française. Le « Label Relations fournisseur responsables » vise à y parer.

Entretien avec Pierre Pelouzet, Médiateur national des relations interentreprises

■ *Le label « Relations fournisseur responsables » sur la sous-traitance et l'approvisionnement¹ est-il en train d'élargir son périmètre aux biens de grande consommation, aux relations commerciales entre grands groupes ?*

Pierre Pelouzet : Ce label a vocation à labéliser tout type d'entreprise, quel que soit son domaine, son secteur. Pour l'heure sont aujourd'hui accueillis plutôt les grands groupes et les ETI. Soulignons que la filière agroalimentaire qui couvre la grande distribution, les industriels jusqu'aux coopératives, s'est appropriée ce label, non pas en le changeant, mais en précisant les bonnes et les mauvaises pratiques spécifiques à la filière².

■ *À l'opposé des distributeurs qui ont souscrit à la charte « Relations responsables » en présence des ministres de l'Économie et de l'Agriculture, le 23 octobre, Michel-Édouard Leclerc écrit : « Aucun fournisseur n'en a exprimé concrètement la demande. Les PME (...) ont interprété qu'il leur en coûterait entre 15 et 20 000 € pour se faire certifier... » Et de vous reprocher un texte qui « cherche à codifier toute la négociation commerciale au bénéfice des plus grandes entreprises »³. Personne ne semble avoir relevé le contresens qui inspire cette position, alors que la charte ne fait pas peser une responsabilité supplémentaire sur les fournisseurs, mais vise les donneurs d'ordres⁴...*

P. P. : Je le redis à nouveau : à ce stade, ce label n'a pas vocation à labelliser les PME. L'objectif est d'avoir des relations équilibrées entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs. Rééquilibrer une relation, c'est demander à celui qui est en position de force de faire un effort, or aujourd'hui le déséquilibre est plutôt en défaveur des PME, ce qui explique qu'elles ne figurent pas, pour l'heure, au nombre des entreprises labélisées.

Le coût pour les entreprises est de 15 000 euros sur trois ans, et non de 20 000, et il se décompose ainsi : 10 000 euros

1. Pour la charte Relations fournisseur responsables : <http://qwt.co/vwgt94> et <http://qwt.co/4ltsf>. Pour le label du même nom et la liste des entreprises labélisées depuis 2012 : <http://qwt.co/kmwwz1>.

2. Communiqué du 6 novembre 2014, « Lancement du label agroalimentaire Relations fournisseur responsables » : <http://qwt.co/nyz6i3>.

3. Blog De quoi je me MEL, 6 novembre 2014, <http://qwt.co/n11ia>. Le « s » ajouté au mot « fournisseur » dans le titre de ce billet change évidemment le sens de l'expression, mais pas le contenu de la charte.

4. <http://qwt.co/4ltsf>.

pour l'audit initial et 2 500 euros par an pour le suivi, les deux années suivantes. Précisons que le coût est divisé par deux pour les ETI, soit 7 500 euros sur trois ans.

En ce mois de février 2015, vingt-six entreprises sont labellisées. Dans la distribution, deux enseignes sont candidates, Système U et Auchan, et d'autres ont également exprimé leur intérêt. De son côté, l'Ania approche des industriels pour les encourager à se labéliser, comme le fait Coop de France. Idéalement, nous lancerons notre phase d'expérimentation au mois de mars, pour tester le label dans la filière agroalimentaire.

■ *Le label RFR couvre-t-il le champ de la négociation commerciale en tant que telle ou seulement le contenu des contrats et leur application ?*

P. P. : Il n'y a pas de distinction, car le label couvre la relation entre un client et un fournisseur, qui s'exprime aussi bien durant le temps de la négociation que durant celui du déploiement des contrats.

■ *Le label RFR survivra-t-il à un ou deux cycles de dures négociations entre l'industrie et la distribution ?*

P. P. : Le label a pour vocation de faire évoluer les comportements, dans le bon sens. Souhaitons-lui de réussir ! Si, comme nous l'espérons, il fonctionne, les comportements vont changer et les rapports s'améliorer. Le label devrait donc non seulement survivre, mais grandir et grossir. C'est du moins tout le pari de la filière. Il ne faut pas se le cacher : nous n'avons pas vraiment le choix, car la destruction de valeur atteint ses limites. La filière est consciente qu'il faut agir, changer les comportements, sortir par le haut et adopter une stratégie gagnant-gagnant.

■ *La DGCCRF semble chargée d'effectuer des contrôles pendant la phase des négociations entre les enseignes et leurs fournisseurs, et non plus seulement au regard des contrats signés et des factures. Faut-il se dire que les négociations se feront désormais en présence du gendarme ?*

P. P. : La mission de la DGCCRF n'est pas d'être présente partout, mais de venir contrôler, quand cela est jugé nécessaire, les conditions dans lesquelles se passent les négociations par rapport à la loi. Aussi, nous ne sommes pas exactement sur le même terrain. La DGCCRF sanctionne, ou non, le non-respect de la loi, alors que nous avons pour ambition de faire évoluer les comportements. Nous sommes complémentaires. À long terme, l'évolution des comportements a un impact beaucoup plus fort que la sanction. Mais à court terme, la sanction est une nécessaire piqûre de rappel pour changer les comportements.

■ *Les différends récurrents dans les relations industrie-commerce pourraient-ils s'atténuer par le recours à la médiation ?*

P. P. : Non seulement ils le pourraient, mais ils le font déjà aujourd'hui. Tous secteurs confondus, en 2014, nous avons effectué un millier de médiations, avec un taux de réussite

de 80 %. Non seulement chaque fois le problème ponctuel est réglé, mais la relation est structurellement améliorée pour le long terme. La médiation ne peut être qu'un facteur très constructif pour atténuer les différends.

■ *Est-il possible de croire à une mise en œuvre vérifiable de la Charte Relations fournisseur responsables, s'agissant des relations industrie-commerce ? Dans la déclinaison « Filière agroalimentaire » du label RFR signée l'automne dernier par plusieurs acteurs de la distribution (FCD, Auchan, Carrefour, Cora, Système U), il n'y a plus de trace du « principe d'action » intitulé « Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs »⁵, ni de « part variable de la rémunération liée à l'atteinte » d'« objectifs annuels d'achats responsables », citée en exemple de « bonne pratique »...*

P. P. : Cela fait partie du rôle de l'agence de notation extra-financière Vigeo, qui demande que lui soit exposé comment sont mis en œuvre les différends axes du référentiel du label. Dont, en particulier, la question de la rémunération cohérente des acheteurs.

■ *Comment dépasser la contradiction entre le sommet, avec des dirigeants de la distribution souvent enclins à un discours apaisant, et le « terrain » de commerciaux aux prises avec la réalité des objectifs et de la négociation ?*

P. P. : C'est la question centrale ! Le label entend que les comportements vertueux ne soient pas du seul ressort des dirigeants. Les équipes qui évaluent souhaitent bien connaître la manière de déployer le label, les outils, les indicateurs pour mesurer le déploiement. C'est à partir du rapport établi par Vigeo que le comité de labellisation prend sa décision de labéliser ou non. Mais, ne l'oublions pas, nous ne sommes pas un organisme de sanction, mais de progrès.

■ *La norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale, qui vise, entre autres points, un comportement transparent et éthique, est-elle applicable à la confrontation dans les « boxes » où se joue la négociation commerciale ?*

P. P. : La norme ISO 26000 est applicable à tout, mais elle n'est pas très précise sur la partie achat responsable. C'est la raison pour laquelle a été créée la norme internationale « Achats responsables » dans laquelle nous sommes impliqués. Cette norme ne sortira qu'en 2016 et nous intégrerons dans notre référentiel les éléments qui n'y seraient pas encore et qui apparaîtraient dans cette future norme. Il y aura ainsi une vraie convergence.

■ *Comment faire entrer dans les mœurs les codes de bonnes pratiques commerciales interentreprises ? Devraient-ils être formellement inscrits dans le champ de la RSE ?*

P. P. : Toute notre action est inscrite dans le champ de la RSE, et nous sommes plus particulièrement dans le volet économique.

Propos recueillis par J. W.-A.

5. Label Relations fournisseur responsables, 2012, point 4.1.

Examineur en demande de pratiques

Sur le manquement au formalisme des échanges, le « brief de déflation » des enseignes à leurs fournisseurs, l'absence d'engagement ou de contrepartie, la Commission d'examen des pratiques commerciales a vocation à être saisie. Mais elle ne l'est pas assez, en dépit du large périmètre d'acteurs aptes à l'actionner.

Entretien avec Razzy Hammadi, président de la CEPC

■ *Quel effet attendre, sur le climat des affaires, du nouveau pouvoir d'injonction de l'administration en matière de pratiques commerciales ? Et de ses nouveaux pouvoirs de sanction et de leur éventuelle publicité ?*

Razzy Hammadi : Le législateur a souhaité, dans le cadre de l'adoption de la loi relative à la consommation du 17 mars 2014, renforcer le rôle de l'administration en lui conférant de nouveaux pouvoirs d'injonction et de sanction en matière de pratiques commerciales. En pratique, les sanctions civiles et pénales, prévues notamment en matière de délais de paiement et de formalisme contractuel, ne permettaient pas d'aboutir à une sanction rapide et efficace des infractions ou manquements constatés.

Ces nouveaux pouvoirs devraient permettre de favoriser une meilleure application de la loi et de mettre rapidement un frein aux pratiques abusives découlant d'un rapport des forces déséquilibré entre les partenaires commerciaux. Je pense en particulier au non-respect des délais de paiement, considéré par tous comme un fléau pour la trésorerie des entreprises victimes de ces retards.

■ *Les mauvaises pratiques deviennent-elles plus difficiles à détecter ?*

R. H. : La DGCCRF dispose, selon moi, des moyens pour détecter les mauvaises pratiques. En revanche, le temps peut sembler parfois long entre cette détection et la sanction de la pratique, en particulier en cas d'assignation par le ministre de l'Économie. Mais les professionnels ne doivent pas hésiter non plus à signaler les pratiques qui leur semblent abusives. De ce point de vue, la CEPC a un rôle fort à jouer. Elle a ainsi mis en évidence¹, à l'occasion de plusieurs demandes d'avis, des pratiques susceptibles d'être abusives, dans la réservation hôtelière, l'aéronautique ou l'automobile (avis 2013-03, non publié, sur deux clauses contractuelles dans l'aéronautique, entraînant un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties ; avis 2013-10 sur les relations commerciales des hôteliers avec les sites de réservation hôtelière ; avis 2014-06 relatif sur les conditions générales d'achat d'un constructeur français d'automobiles).

1. <http://qwt.co/5vsmi2>.

2. *Ibidem*.

Ces saisines sont à encourager, car elles permettent, au-delà de l'analyse des clauses de contrats particuliers, de tracer le cadre des pratiques commerciales loyales et transparentes. Or fixer les bonnes pratiques est une mission fondamentale de la CEPC.

■ *Faut-il voir une mauvaise pratique dans le « brief de déflation » signifié aux fournisseurs à l'abord des négociations annuelles, avant que la discussion ait pu s'engager sur la base des CGV ?*

R. H. : La loi du 17 mars 2014 relative à la consommation a renforcé la place des conditions générales de vente des fournisseurs, en les qualifiant désormais de « socle unique » de la négociation commerciale. Toute pratique visant à contourner l'application de l'article L. 441-6 alinéa 7 du Code de commerce doit être sanctionnée.

La CEPC a eu l'occasion de se prononcer à plusieurs reprises sur la place des conditions générales de vente dans les négociations (avis du 22 décembre 2008 et réponses de la DGCCRF ; avis n° 2009-06 relatif à la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'économie)². Elle a été saisie encore très récemment de cette question, et rendra prochainement deux avis sur le sujet. Enfin, en cas de saisine sur le « brief de déflation », elle se prononcerait naturellement sur cette pratique.

■ *Et dans le recours systématique par les enseignes à des comparateurs de prix visant les seules grandes marques ?*

R. H. : La CEPC n'a pas encore eu l'occasion de se prononcer sur ce sujet, mais cette question pourrait faire l'objet d'une saisine ou d'une étude de sa part. À titre personnel, mon avis n'est pas tranché sur la question. Certes, les comparateurs de prix ont pour objet de dynamiser la concurrence et de bénéficier au consommateur, mais qu'en est-il de l'impartialité du comparateur, du respect de la législation en matière de pratiques commerciales trompeuses ? Par ailleurs, j'entends ici ou là que ces comparateurs peuvent avoir pour effet d'attiser la guerre des prix, notamment sur les produits emblématiques des grandes marques. Au final, l'innovation et l'investissement des fabricants pourraient être compromis.

■ *Mentionner une « dynamisation » ou un « développement des affaires », sans plus d'engagement, en contrepartie d'une remise s'apparente-t-il à une mauvaise pratique ?*

R. H. : La CEPC a traité dans divers avis la question de l'exigence de contreparties à l'obtention de remises, sous peine de sanctions au titre des pratiques abusives prévues à l'article L. 442-6 du Code de commerce (déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties, obtention d'un avantage

quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu).

Dans l'avis sur les relations commerciales des hôteliers avec les sites de réservation, elle a ainsi considéré que « les contrats conclus entre les OTA [centrales de réservation en ligne] et les hôteliers comportent de nombreuses stipulations qui, soit envisagées isolément, soit par leur jeu cumulé, apparaissent contraires à l'article L. 442-6-I », n'étant « pas assorties d'un avantage de même nature ou d'une contrepartie suffisante ».

Dans l'avis relatif aux conditions d'achat d'un constructeur d'automobiles, elle a estimé que ces conditions contenaient « des stipulations conférant au constructeur un pouvoir unilatéral », en droit « pas nécessairement illicites », mais « susceptibles de révéler un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties lorsque le pouvoir unilatéral est réservé à un contractant et laissé à sa discrétion ». Et elle a noté que certaines stipulations paraissaient « à l'origine d'un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties, parce qu'elles [imposaient] à un contractant une obligation défavorable, sans réciprocité, ni contrepartie véritable ou justification objective ».

■ *Et refuser un formalisme des échanges permettant qu'ils soient vérifiables par les deux parties ?*

R. H. : Cette question mérite d'être posée, et j'invite tout professionnel qui serait confronté à ce type de pratiques à saisir la Commission afin qu'elle se prononce.

■ *La CEPC pourrait donc avoir à se prononcer bientôt sur certaines de ces pratiques ?*

R. H. : Bien sûr, la CEPC a vocation à se prononcer sur ce type de pratiques. C'est le rôle qui lui a été assigné par le législateur dans la loi relative aux nouvelles régulations économiques de 2001, rôle confirmé et étendu par la suite. Sa saisine est particulièrement large : ministres, président de l'Autorité de la concurrence, toute personne morale (organisations professionnelles ou syndicales), associations de consommateurs agréées, chambres consulaires ou d'agriculture, médiateur des relations commerciales agricoles, ainsi que tout producteur, fournisseur ou revendeur s'estimant lésé par une pratique commerciale. Elle peut aussi être consultée par les juridictions et se saisir d'office.

J'attends un afflux de saisines non seulement des professionnels concernés par ces pratiques, mais également des membres de la CEPC (organisations professionnelles, ministre de l'Agriculture ou de l'Économie). Je suis d'ailleurs surpris de la faiblesse de ces dernières demandes, alors que de nombreuses questions se posent. La CEPC doit être davantage sollicitée,

3. Article D. 440-8, modifié par le décret n° 2015-91 du 28 janvier 2015, art. 1 : « La commission d'examen des pratiques commerciales peut décider de publier les avis qu'elle adopte » (<http://qwt.co/k386th>).

afin de pouvoir remplir pleinement sa mission pédagogique et définir, caractériser les bonnes pratiques commerciales.

■ *Quel bilan faites-vous du rôle que joue aujourd'hui la CEPC ; est-il satisfaisant au regard des enjeux commerciaux du moment ?*

R. H. : En tant qu'instrument de droit souple, la CEPC a montré toute son utilité. Ses avis sont repris par les professionnels, qu'ils soient distributeurs, grossistes ou fournisseurs, producteurs, ainsi que par les juridictions. Cependant, elle est encore trop méconnue, et son action reste insuffisante. Je compte sur la mobilisation de l'ensemble des membres pour faire connaître le rôle et l'activité de la commission, mais aussi pour proposer des saisines.

Je constate avec beaucoup de regret une frilosité des membres pour saisir la commission ou pour proposer des auto-saisines, alors qu'ils s'adressent à d'autres instances. Par ailleurs, j'ai sollicité le ministre de l'Économie pour qu'il procède à une modification de l'article D. 440-8 du Code de commerce, de façon à favoriser la publication des avis³.

■ *Cette institution ne devrait-elle pas être, à vos yeux, relancée, réorganisée dans son mode de fonctionnement, pour être plus en phase avec la réalité des marchés ?*

R. H. : Je crois que la CEPC bénéficie de tous les atouts pour répondre aux interrogations des professionnels sur les pratiques existantes sur les marchés. Elle dispose non seulement de la compétence économique et juridique de ses rapporteurs (professeurs d'université, avocats), mais aussi de l'avis éclairé de ses membres professionnels (distributeurs, grossistes et fournisseurs, fabricants). Enfin, elle est utilement éclairée par ses membres représentant les administrations (DGCCRF, DGPAAT, DGE). La DGCCRF peut ainsi faire remonter les pratiques qu'elle constate sur le terrain, grâce à ses équipes d'enquête.

Cette diversité de compétences, de connaissances, de sensibilités, lui permet d'éclairer utilement les professionnels sur le sens de la réglementation et de dégager *in fine* les bonnes pratiques commerciales. La commission a été conçue dès l'origine comme une instance de conciliation entre des partenaires commerciaux aux intérêts divergents. Pour renforcer cet esprit de discussion, d'ouverture et de conciliation, le choix a été fait en pratique d'adopter les avis à l'unanimité. Cette règle présente naturellement des contraintes, certains sujets étant loin de faire consensus entre les membres. Cependant, elle assure une diffusion optimale des avis auprès des adhérents des organisations professionnelles représentées au sein de la commission.

Propos recueillis par J. W.-A.

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

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

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

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

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial