

NÉGOCIATIONS COMMERCIALES

The background of the page is a collage of Euro banknotes. In the foreground, a 100 Euro note is prominent, showing the number '100' and the European Union flag. Below it, a 50 Euro note is visible, and further down, a 20 Euro note. The notes are slightly out of focus, creating a sense of depth. A small, black silhouette of a person in a suit is standing on the 100 Euro note, looking towards the right. The overall color palette is dominated by the green and yellow of the Euro notes, set against a dark green background.



LE CHANGEMENT, C'EST MAINTENANT ?

Les États généraux de l'alimentation ont montré un consensus quasi général pour faire évoluer les pratiques commerciales. Le président de la République a annoncé un texte au premier trimestre 2017. Les industriels plaident pour qu'une collaboration plus active avec les distributeurs commence dès le début de ces négociations. PAR JEAN-BERNARD GALLOIS

© DURS Guillaume - Tobia



Mettre fin à la guerre des prix, "ce mal dont on crève tous", a lancé Richard Panquiaux, directeur général de l'Illec (Institut de liaison et d'études des industries de consommation)... Un "monde qui s'essouffle", a repris Jean-Philippe Girard, son homologue à la tête de l'Association nationale des industries agroalimentaires (Ania). La guerre des prix menée ces dernières années dans la grande distribution a fait peu de vainqueurs, un

En chiffres

64 % des Français sont prêts à payer plus cher leurs produits alimentaires

bon nombre de laissés pour compte et des clients désorientés. "Toutes les études montrent que la première chose

que les consommateurs regardent est le prix mais cela ne veut pas forcément dire qu'il va acheter moins cher, indique Xavier Terlet, fondateur de XTC World innovation. En France, on a toujours raisonné avec ce rapport qualité/prix. Mais il ne veut absolument rien dire. "Si l'on baisse le prix, on baisse la qualité", estime ce faiseur d'innovations qui préfère parler de rapport bénéfice/prix. "Si le produit est pratique pour une pause snacking, le consommateur est prêt à le

payer plus cher. De même pour le gluten, où une hausse de 15 centimes d'euros est possible." D'ailleurs, 64 % des Français sont prêts à payer plus cher leurs produits alimentaires, indiquait un sondage Ifop réalisé en février dernier et 70 % des Français sont prêts à consommer plus responsable, selon un sondage de l'ONG WWF publié en octobre. Dont acte avec le phénomène *C'est qui le patron?*, la marque du consommateur qui va écouler 30 millions de litres cette année en versant 39 centimes d'euros pour l'agriculteur sur un prix de vente de 99 centimes.

DÉFIANCE DES CONSOMMATEURS

Est-ce le signe d'un changement profond de mentalités dans la distribution? "La grande distribution alimentaire est aujourd'hui au carrefour de plusieurs tendances sur fond de baisse de la part de l'alimentation qui est en diminution à environ

Il faut réfléchir à la création et à une répartition de la valeur plus équitable



RICHARD PANQUIAULT
Directeur général
de l'Ilec

15 % des dépenses des ménages en 2016: la désintermédiation avec la multiplication des circuits courts, l'omnicanalité avec la croissance des achats sur Internet et de manière plus générale les nouvelles attentes des consommateurs (praticité, choix, transparence et livraisons rapides)", souligne Lise Malbernard, directrice exécutive chez Accenture Strategy en charge de l'activité agroalimentaire. Le premier observatoire

Sur-marges sur le bio

La polémique de l'été

Les fruits et légumes bio plus chers de 79 % que leurs équivalents de l'agriculture conventionnelle en grande surface? Ce serait la faute aux distributeurs qui capteraient la moitié du surcoût, a accusé l'UFC-Que choisir à la fin du mois d'août. L'étude a été menée par l'association de consommateurs sur 1 541 magasins. Cette étude "est totalement partielle et ne reflète pas la réalité du marché", elle "repose sur une série d'approximations méthodologiques qui lui enlèvent toute portée concrète", a réagi la FCD dans un communiqué.

Ainsi "contrairement aux conclusions de cette étude, le taux de marge brute sur les fruits et légumes bio est en moyenne équivalent à celui pratiqué sur les fruits et légumes conventionnels", indique la FCD. Avec le boom du bio en France, qui pèse plus de 7 milliards d'euros annuels (+14 % au premier semestre 2017), l'UFC note une difficulté à trouver une offre suffisamment fournie en magasin. Ainsi, dans 43 % des grandes surfaces, il apparaît impossible de trouver à la fois des pommes et des tomates bio.



© Jürgen Fritzsche - fotolia

des éthiques alimentaires de l'ObSoCo, qui vient d'être publié, montre le bouleversement des comportements des consommateurs, répartis entre adeptes du régime standard, radicaux, sensibilisés et opportunistes. L'étude souligne une certaine défiance envers les gros acteurs, qu'ils soient distributeurs ou industriels et le souhait de fréquenter les circuits qui apportent le plus de qualité perçue.

RÉPARTITION DE LA VALEUR

Quelles sont alors les solutions à envisager? Le président de la République a tracé des pistes à la mi-temps des Etats

généraux de l'alimentation (EGA). Ceux-ci devaient réfléchir à "la création et à une répartition de la valeur plus équitable". Celui-ci a indiqué qu'une loi sera votée au premier semestre 2018 qui comportera deux volets: la majoration du seuil de revente à perte, au cœur des EGA, et une limitation des promotions, en valeur comme en volume. "L'encadrement des promotions en les plafonnant à 34 % du prix du produit et 25 % de son volume annuel fait aujourd'hui l'objet d'un consensus assez large", souligne un grand industriel du rayon sec. Après des semaines marquées par une bataille de →

En chiffres

70 % des Français sont prêts à consommer plus responsable

→ communication autour du SRP entre Leclerc qui a brandi la menace d'une flambée des prix de 5 % à 15 % sur des milliers de produits et l'Ania/Ilec/FCD, les acteurs estiment que ces EGA ne constituent pas une énième grand-messe pour rien. En revanche, beaucoup s'interrogent sur le timing de la loi et la réalité de son contenu. Une hausse des prix aurait des conséquences sur le pouvoir d'achat des consommateurs, un indicateur très sensible suivi de près par la présidence de la République. Par ailleurs, en dépit de la rapidité du travail par ordonnances, les négociations commerciales seront quasiment achevées au premier trimestre 2018. *"Pourquoi ne pas anticiper le texte sachant que nous sommes plus ou moins d'accord sur les promotions, à savoir des opérations de trois produits pour deux ? lance un fournisseur spécialisé dans les biscuits. Nous savons qu'il faut un délai de trois à six mois pour mettre en*



SRP, promotions, plans de filière...

Les annonces du Président

Le 11 octobre, Emmanuel Macron a fait un premier point d'étape des Etats généraux de l'alimentation. Très attendu, le président de la République a assuré de sa volonté de *"mettre un terme très clair aux dérives"* concernant la guerre des prix et a annoncé le vote d'une loi au premier semestre 2018. Cette loi doit inverser la méthode de construction du prix et s'appuiera sur une contractualisation rénovée qui sera *"proposée par les agriculteurs et plus par les acheteurs"*. Le texte comportera aussi un point sur l'encadrement des promotions et un volet sur l'augmentation du seuil de revente à perte (SRP) pour les produits alimentaires. Il a demandé aux professionnels de l'alimentaire de mettre en place des plans de filières d'ici la fin de l'année pour mieux déterminer le juste prix des produits. *C'est ce travail qui déterminera la hausse du SRP. "Proposer une hausse du SRP sans rien demander d'autre est une forme de chèque en blanc (...). Certains devront faire des efforts sur leurs marges, sur les prix, et d'autres sur leur organisation"*.



Notre objectif cette année est de faire entrer la RSE dans le box des négociations



DOMINIQUE AMIRAULT,
Président de la Feef

réglementant davantage que les choses avanceront mais par un changement de culture, a estimé Dominique Amirault, le président de la Feef (Fédération des entreprises et entrepreneurs de France), lors d'une conférence le 19 octobre dernier. Soulignant que les PME apportent 80 % de la croissance des ventes de la grande distribution, il indique que la majoration du seuil de revente à perte "n'est pas

une solution au rééquilibrage des relations commerciales, qu'elle renforce les marges de l'aval concentré mais ne garantit pas l'augmentation des revenus agricoles". L'évolution des pratiques commerciales passe par la voie collaborative pour Dominique Amirault : le renforcement du partenariat entre les PME et les distributeurs. Après les 15 accords signés avec les enseignes et la FCD depuis 2012, il entend poursuivre des relations collaboratives et différenciées. "La véritable responsabilité sociale et environnementale se trouve dans le comportement des acteurs, ajoute-t-il. Notre objectif cette année est de faire entrer la RSE dans le box des négociations."

CO-DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

Comme lui, Richard Panquialt ne souhaite pas que les négociations commerciales, entamées le 1^{er} novembre, se résument à une discussion pure et dure sur les points de rabais. "La négociation existera toujours, c'est le principe du marché, poursuit un petit industriel dans les produits frais. Mais ce qui est en train de détruire la distribution à moyen terme, c'est la non-innovation et le fait que le marché se banalise". Repenser le modèle commercial peut passer par des engagements plus fermes qu'une charte de bonnes pratiques. "J'encourage les enseignes à être →

place les promos, alors autant travailler dès maintenant sur ces perspectives."

CHARTRE DE BONNES PRATIQUES

Différentes fédérations dont l'Ania, l'Illec, la FCD et Coop de France, discutaient, le 20 octobre dernier, de préparer une charte de bonnes pratiques pour continuer dans la dynamique des EGA.

"La voie de sortie par le haut consisterait en une combinaison entre les dispositions législatives et une évolution des comportements, souligne Richard Panquialt. Quel que soit le taux de majoration du SRP, ce sera aux distributeurs de décider comment ils répartissent la marge supplémentaire réalisée sur les produits alimentaires. Ce sont eux qui disposent de toutes les clés". Les enseignes choisiront-elles de poursuivre le bras de fer avec les grands industriels dans le box des négociations? "Ce n'est pas en



Pourquoi les enseignes ne travailleraient-elles pas sur des gammes exclusives, co-développées avec leurs fournisseurs ?



XAVIER TERLET

Fondateur de XTC World innovation

→ plus courageuses et à ne pas hésiter à étudier de véritables partenariats avec leurs fournisseurs. Pourquoi ne pas travailler ensemble sur une gamme exclusive, avec un

"Pratiques loyales"

Pour 5 enseignes sur 7



© theist303 - fotolia

La troisième édition de l'**Observatoire de la distribution responsable** a été présentée lors d'une journée "distributeurs responsables" au Conseil économique, social et environnemental le 17 octobre dernier. Créé en 2012 par la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), l'Essec Business School avec le PwC, il a produit les indicateurs concernant la RSE et donne les bonnes pratiques de sept enseignes membres de la FCD : Auchan,

Carrefour, Casino, Cora, Metro, Monoprix et Système U. Cinq des sept enseignes participantes intègrent des clauses environnementales, sociales et sur la loyauté des pratiques dans les contrats avec leurs fournisseurs en 2016. Les références bio ont augmenté de 40 % en 2016 par rapport à 2014 et celles issues du commerce équitable ont progressé de 11 %. 75 % des ventes réalisées par les marques de distributeurs sont produites par des TPE, PME et ETI dont 61 % sont françaises, indique une étude Nielsen pour la FCD réalisée en décembre 2016.





vrai co-développement du produit et une exclusivité de deux ans?", interroge Xavier Terlet. Soulignant le fait que les véritables partenariats stratégiques entre une enseigne et un industriel sont rares, il propose de "construire des services ensemble. Pourquoi pas une négociation marketing en plus des prix dans la box?" Signe des temps? Michel-Edouard Leclerc ne veut pas se laisser enfermer dans la posture du défenseur des prix bas. En dégainant, début octobre, son Observatoire des nouvelles consommations, il a assuré ne pas être partisan de la guerre des prix mais revendiquer le combat "pour le pouvoir d'achat et l'accessibilité". A moyen terme, il assure que l'enseigne redéfinira "sa charte de valeurs et ses engagements" en 2020 et reconnaît que "le distributeur ne peut plus être un simple offreur de produits". Il a annoncé des partenariats exclusifs avec des industriels pour le développement de certaines gammes. ■

Valorise

Premier portail d'auto-évaluation RSE

Valorise a été lancé le 14 septembre dernier pour permettre aux industriels et distributeurs de s'autoévaluer en ligne et dresser l'état des lieux de leur démarche RSE. Créé par l'Ania, Coop de France, la FCD et la Feef en partenariat avec GreenFlex, la plateforme simplifie la transmission d'informations RSE des fournisseurs vers les distributeurs. Avec l'outil mutualisé, chaque industriel n'a plus qu'un formulaire à remplir pour communiquer toutes ses données RSE aux enseignes de son choix. Aldi, Auchan, Carrefour, Casino, Fnac-Darty, Intermarché, Lidl, Metro et Système U ont rejoint la plateforme. Selon le communiqué, "Valorise renforce ainsi les relations fournisseurs-distributeurs au travers d'une démarche collaborative".

