



adn
group

NEGOTIATION BULLETIN / MARS 2022



Grande distribution négociation sous haute pression.

Les négociations annuelles entre les fournisseurs de grandes marques et les enseignes de distribution se sont achevées il y a quelques jours. Ces échanges ont la réputation d'être les plus durs parmi les négociations commerciales mondiales. Ils s'étalent sur cinq mois environ – de novembre à février – et sont éprouvants pour les équipes de négociateurs des industriels. Bien que ces négociations se passent dans le huis clos des « box d'achat », elles impactent chaque jour des millions de personnes qui font leurs courses et achètent des produits de grande consommation.

La nature de ces négociations – brutales, sous pression et très techniques – résume parfaitement ce qui se joue dans ce secteur depuis plusieurs décennies.

LE DOUBLE EFFET DU CADRE LÉGAL /

Les accords commerciaux conclus entre les enseignes de distribution et les industriels concernent majoritairement des produits consommés par les Français au quotidien, c'est pour cette raison que les pouvoirs publics tentent régulièrement d'encadrer ces négociations qui impactent le pouvoir d'achat des ménages.

Afin de trouver une manière de réguler le commerce en France, la loi Galland, sortie en 1996, avait pour objectif d'assainir les relations commerciales entre les industriels et les distributeurs. En fixant un cadre strict et des conditions de négociations drastiques, le législateur cherchait à protéger les petits commerces. L'une des mesures phares de la Loi Galland est le fameux SRP, soit le Seuil de Revente à Perte, qui interdit aux distributeurs de revendre un produit en dessous duquel ils ne gagnent plus d'argent. La conséquence de l'application de cette loi fixe, notamment, ce que l'on appelle un « prix de vente minimum ». En théorie donc, les enseignes de distribution ne sont plus autorisées à faire d'autres marges que celle dite de

la « marge avant », c'est-à-dire à gagner de l'argent sur la différence entre le prix d'achat et le prix de vente.

Cependant, ce SRP ne reflétait pas le réel prix d'achat des distributeurs. En effet, face à toute contrainte, un marché s'adapte et cherche à poursuivre l'optimisation. Le phénomène qui s'est alors mis en place visait à corriger cette baisse de rentabilité pour les distributeurs. Les fournisseurs ont octroyé un ensemble de remises supplémentaires, leur permettant de se reconstruire des marges dites « arrières » : le distributeur obtient de la rentabilité, non plus sur l'écart entre le prix d'achat et de vente, mais bel et bien grâce à sa capacité à négocier des remises, lui permettant de développer ses marges « arrière ».

En 2008, la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) libère ce SRP en autorisant les distributeurs à intégrer toutes les remises « arrières » dans leurs prix de vente et à être ainsi ultra compétitifs sur un marché français de plus en plus centralisé. Les rapports de force, déjà très durs, se renforcent encore et impactent tous les fournisseurs.

A TOUT PRIX /

La conséquence de la mise en place de ces mécanismes techniques de négociation et de législation a été immédiate : les hypers et supermarchés de France se sont menés une véritable guerre des prix, cherchant à être le moins cher « à tout prix » pour attirer toujours plus de clients dans leurs magasins.

Afin de pouvoir offrir à leur clientèle des produits à prix toujours plus bas, les enseignes rivalisent de créativité et d'agressivité entre elles (mécanismes promotionnels, cartes de fidélité, cagnottages, communications virulentes...). La grande distribution met une pression toujours plus forte sur les fournisseurs afin d'obtenir les prix d'achat les plus bas et ainsi assurer un maintien de sa rentabilité.

La spirale infernale démarre avec une conséquence dramatique sur l'ensemble des acteurs de la chaîne de cette industrie : une dégradation de la valeur pour les marques et pour les agriculteurs. En 2021, la loi Egalim 2 a été promulguée pour protéger les fournisseurs de matières premières agricoles en contraignant notamment les distributeurs à accepter une hausse de leurs tarifs afin de leur garantir des revenus décents. Cette nouvelle loi apparaît dans un contexte mouvant pour le commerce en général et pour la grande distribution en particulier : le e-commerce a pris une grande place dans la vie des consommateurs qui achètent de plus en plus sur les plateformes géantes, et le coût des matières premières, de l'énergie et du transport a explosé, ce qui bouleverse les équilibres.

Comme pour trouver une réponse permettant de faire face à ces grands changements structurels du marché et pour conserver un rapport de force qui lui soit favorable, la grande distribution n'a cessé de se réorganiser. Désormais, les distributeurs se regroupent régulièrement pour mener leurs achats : en s'unissant, ils pèsent plus lourd face à leurs fournisseurs et durcissent le rapport de force en leur faveur. Lorsqu'en vous regroupant avec une enseigne concurrente vous pesez plus de 20% du chiffre d'affaires d'un industriel, votre pouvoir de négociation est immense. Ces super-centrales sont d'abord apparues en France, puis se sont ensuite organisées au niveau européen. Les « Alliances » entre distributeurs varient selon les années : Auchan avec Système U, puis Système U avec Carrefour, Casino avec Intermarché, puis avec Auchan pour revenir avec Intermarché, Leclerc avec Rewe...

La difficulté de ces négociations avec ces super-centrales réside principalement dans le rapport de force profondément défavorable pour les fournisseurs avec des enjeux colossaux puisque l'échec d'une négociation entraînerait, pour un des fournisseurs, une perte d'au moins de 1/5ème de son chiffre d'affaires. Ces regroupements d'acheteurs à différents niveaux, nationaux et européens, permettent aux distributeurs d'avoir des exigences encore plus fortes vis-à-vis des industriels.

DES COMPORTEMENTS INAPPROPRIÉS /

Ces rapports de force déséquilibrés poussent la quasi-totalité des enseignes à adopter des comportements bien éloignés d'une vision coopérative des échanges ; les menaces de non-accord, les déréférencements sauvages impliquant des pertes conséquentes de chiffres d'affaires pour les fournisseurs, les ultimatums... sont monnaie courante. Même si les comportements abusifs diminuent dans certaines enseignes, l'utilisation des menaces et de la mauvaise foi reste une pratique largement répandue.

La négociation qui, initialement, devrait concerner les produits, les consommateurs et les leviers de création de valeur du marché, n'est plus qu'un rapport de force encadré par la législation. Ce cadre légal est alors utili-

sé pour se protéger et entretient la défiance. Tout ceci a engendré, au fil des années, une problématique de confiance dans la relation : un manque de transparence, aucune volonté de construire ensemble et plus suffisamment de dialogue.

Il aurait été souhaitable que certaines visions plus collaboratives, venant d'autres pays, aient pu les influencer, mais malheureusement force est de constater que c'est plutôt l'inverse qui s'est produit : désormais, ces pratiques se répandent dans d'autres secteurs d'activités, comme celui du luxe ou de l'industrie pharmaceutique et dans d'autres pays.

Les différentes crises successives de ce secteur ne font que mettre en évidence un modèle à bout de souffle qui a besoin de se réinventer par la négociation.



Silvia Bravard

Négociatrice professionnelle, elle est spécialisée dans les négociations commerciales sous haute pression et les négociations sociales.



Aude Pichaud

Directrice commerciale, elle assiste les entreprises en négociation complexe notamment pour leurs négociations commerciales.

SOUS HAUTE PRESSION /

Lorsque les négociations annuelles sont terminées et que l'accord entre fournisseur et industriel est validé, les pressions sur les fournisseurs ne sont malheureusement pas terminées. Au-delà de l'exécution rapide et réelle des contreparties négociées, ce qui peut représenter un nouveau défi, les fournisseurs sont régulièrement convoqués dans les « box de négo » des acheteurs et font face à de nouvelles demandes aussi régulières qu'innovantes : des remises commerciales France, des budgets promotionnels, des budgets pour les magasins, des financements de travaux ou de projets de l'enseigne, une enveloppe pour l'international... En parallèle, il a été constaté une dérive concernant le montant des pénalités logistiques qui a explosé et qui est devenu une source importante de revenu pour les distributeurs. Les sanctions financières imposées par les groupes de la grande distribution à leurs fournisseurs sont déclenchées dès lors que des prestations sont jugées insuffisantes (retard de livraison, changement de conditions logistiques...). Au fil des années, les négociations sont devenues quasi hebdomadaires et la pression constante avec des enjeux très importants pour les industriels et les agriculteurs.