N° 632

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Rapport remis à M. le Président du Sénat le 19 mai 2026

Enregistré à la Présidence du Sénat le 19 mai 2026

RAPPORT

FAIT

au nom de la commission d'enquête (1) sur les **marges** *des* **industriels** *et de la* **grande distribution***,*

Présidente
Mme Anne-Catherine LOISIER,

Rapporteure
Mme Antoinette GUHL,

Sénatrices

Tome II – Comptes rendus

(1) Cette commission est composée de : Mme Anne-Catherine Loisier, *présidente* ; Mme Antoinette Guhl, *rapporteure* ; MM. Bruno Belin, Daniel Gremillet, Christian Klinger, Mme Audrey Bélim, MM. Jean-Claude Tissot, Yves Bleunven, Dominique Théophile, Jean-Luc Brault, Gérard Lahellec, Michel Masset, *vice-présidents* ; Mme Marie-Do Aeschlimann, M. Rémi Cardon, Mmes Laurence Garnier, Béatrice Gosselin, Marie-Lise Housseau, Audrey Linkenheld, Évelyne Renaud-Garabedian.

SOMMAIRE

Pages

TRAVAUX DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE 7

I. COMPTE RENDU DE LA RÉUNION CONSTITUTIVE 7

II. COMPTES RENDUS DES AUDITIONS 15

- Représentants de consommateurs - Audition de Mme Marie-Amandine Stévenin, présidente de l'UFC - Que Choisir, M. François Carlier, délégué général de CLCV (Consommation, logement et cadre de vie), Mme Nadia Ziane, directrice du service juridique et défense des consommateurs auprès de la Fédération nationale Familles Rurales, et M. Olivier Dauvers, journaliste spécialiste de la consommation et de la grande distribution, animateur du blog Le Web Grande Conso.....15
- Filières de producteurs - Audition de MM. Stéphane Joandel, secrétaire général de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), Ronan Collet, producteur de tomates et membre du conseil d'administration de Légumes de France, Mickaël Mazenod, arboriculteur et membre du conseil d'administration de la Fédération nationale des producteurs de fruits (FNPF), et Bruno Darnaud, président de la Gouvernance économique des fruits et légumes (Gefel) 35
- Audition de M. Laurent Pasquier, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! », fondateur de « Entre Parties prenantes », administrateur de Bleu-Blanc-Cœur, membre du *think tank* agroalimentaire Les Échos - Le Parisien, M. Nicolas Chabanne, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! » et M. Raphaël Petit, responsable des affaires publiques de « C'est qui le Patron ? ! »....56
- Filières producteurs - Audition de MM. Emmanuel Bernard, vice-président de la fédération nationale bovine, Mme Isabelle Leballeur, secrétaire générale de la confédération française de l'aviculture, M. Éric Thébault, directeur de la fédération nationale porcine.....75
- Audition de Mme Karine Jacquemart, directrice de Foodwatch.....99
- Syndicats agricoles - Audition de M. Yohann Barbe, membre du bureau de la FNSEA, M. Jordy Bouancheau, membre du conseil d'administration de Jeunes agriculteurs, et M. François Walraet, secrétaire général de la Coordination rurale 117
- Le partage de la marge et la construction des prix – Audition d'experts de la grande distribution avec MM. Olivier Mevel, maître de conférences en *marketing*, commerce et distribution, expert des études de marché prospectives et des dynamiques de consommation alimentaire, Hugo Molina, chargé de recherche à l'Inrae, et Rémy Gérin, professeur à l'Essec spécialisé sur les questions de la grande consommation et distribution 144
- Audition d'experts de la grande distribution : MM. Yves Puget, directeur de la rédaction de *LSA Expert* ; Olivier Lauriol, président/CEO et Laurent Dubois, *senior manager*, Arkose Consulting ; Grégori Akermann, spécialiste du bio à l'Inrae.....171
- Les enjeux juridiques, le droit de la concurrence et les contrôles - Audition de MM. Umberto Berkani, rapporteur général, et Erwann Kerguelen, rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence, Mmes Sarah Lacoche, directrice générale, Alice Vilcot, directrice de cabinet, M. Thomas Pillot, chef de service Protection des consommateurs et de la régulation des marchés, Mme Odile Cluzel, sous-directrice Produits et marchés agroalimentaires, M. Laurent Jacquier, chef du bureau Commerce et relations commerciales, de la DGCCRF, et Mme Muriel Chagny, professeur de droit à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines 201

- Audition d'organisations professionnelles de la distribution 232
- Audition de M. Thierry Dahan, ancien médiateur des relations commerciales agricoles 250
- Audition de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) 272
- Audition de M. Vincent Avignon, directeur général Achat, Offre, *Pricing, Supply Chain*, et M. Guillaume Gardillou, délégué général des affaires publiques, d'Auchan Retail 297
- Audition de Mme Marion Libersac, directrice des produits de grande consommation (PGC) et des frais libre-service (FLS) de Coopérative U 311
- Audition de Mme Valérie Jubert, directrice commerciale des achats alimentaires et concepts santé beauté du groupement d'achats E. Leclerc (Galec).....323
- Audition de M. Dominique Schelcher, président-directeur général de la Coopérative U 334
- Audition de Mme Sophie Devienne, présidente de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) 351
- Audition de M. Philippe Michaud, président exécutif du Mouvement E. Leclerc....364
- Audition de M. Philippe Chalmin, ancien président de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) 382
- Audition de distributeurs alternatifs avec M. Rémy Adrion, fondateur de Noz, Mme Evelyne Boulongne, administratrice et porte-parole du mouvement interrégional des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Miramap), MM. Tom Boothe, président du supermarché-coopérative La Louve, et Florian Pascal, président de la Fédération nationale des magasins de producteurs en vente directe (Femap) 394
- Audition de MM. Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires et Gwenn Van Ooteghem, directeur général Intermarché & Netto 417
- Audition de MM. Jérémie Vilain, directeur général, et Stéphane Henry, administrateur d'Eurelec Trading.....444
- Audition de M. Jean-François Loiseau, président de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania), accompagné de M. Maxime Costilhes, directeur général, de Mme Marie Buisson, directrice du pôle juridique et compétitivité, et de M. Pierre-Marie Décoret, secrétaire général et directeur économie.....464
- Audition de M. Nicolas Facon, président-directeur général de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec), accompagné de M. Daniel Diot, secrétaire général, Mme Karine Ticot, responsable des études et de M. Cyril Davidoff, directeur du pôle commercial 485
- Audition de MM. Hervé Daudin, directeur exécutif « marchandises », Philippe Lazard, directeur des produits frais traditionnels et Patrice Mounier, directeur des produits libre-service et des marchandises régionales, et de Mme Joëlle Bejjani, directrice commerciale, de Carrefour France 497
- Audition de Mme Louisa Moulai, directrice de l'offre régionale et des petites et moyennes entreprises d'Intermarché, de M. François de Bellaigue, directeur des produits frais traditionnels d'Intermarché, de Mme Anne Le Breton, directrice d'Aura Retail, accompagnés de M. Nicolas Raynal, directeur adjoint en charge des affaires publiques et des relations institutionnelles agricoles du groupement Mousquetaires ...519
- Audition de MM. Yannick Dalon, directeur « achats et marchandises » et Jérôme Breysse, directeur des relations institutionnelles du Groupe Casino.....536
- Audition de M. Jo-Michel Dahan, médiateur des relations commerciales agricoles 551
- Audition de M. Jean-Michel Javelle, président, et de M. Frédéric Chausson, directeur du développement durable et des relations extérieures de Sodiaal 562

- Audition de MM. Emmanuel Guichard, délégué général, et Xavier Guéant, directeur juridique, économique et commercial, de la Fédération des entreprises de la beauté, de Mme Virginie d'Enfert, déléguée générale de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable, et de Mme Khristelle Robic, conseil Affaires publiques de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable et de la Fédération des entreprises de la beauté 576
- Audition de Mme Céline Brucker, directrice générale de L'Oréal France 597
- *Made in France* – Audition de MM. Mauricio del Puerto, ex-directeur des marques du groupe Brandt, Olivier Brault, vice-président chargé des affaires publiques du groupe Seb, et François Marciano, directeur général de Duralex 605
- Audition de M. François-Xavier Huard, président-directeur général, et M. Alain Le Boulanger, délégué de la fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil) 627
- Audition de M. Gianluigi Ferrari, président d'Everest 648
- Audition de MM. Alexandre Bompard, président-directeur général, et Laurent Vallée, secrétaire général du groupe Carrefour 670
- Réseau Grand Frais – Audition de MM. Jean-Paul Mochet, président de Prosol, Bertrand Nomdedeu, président d'EEF Calsun, Arnaud Pascal, directeur général de Despi, et Cyril Lehuede, directeur du Fromager des halles 693
- Audition de Michel-Edouard Leclerc, président du comité stratégique des centres E.Leclerc 715

TRAVAUX DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE

I. COMPTE RENDU DE LA RÉUNION CONSTITUTIVE

(Mercredi 10 décembre 2025)

Mme Évelyne Renaud-Garabedian, présidente. – En ma qualité de présidente d'âge, il me revient d'ouvrir la réunion constitutive de notre commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Pour rappel, cette commission a été créée en application du droit de tirage des groupes politiques, prévu par l'article 6 *bis* du Règlement du Sénat. Le groupe Écologiste - Solidarité et Territoires (GEST) en a formulé la demande lors de la Conférence des présidents du 6 novembre dernier. Les 19 membres de la mission ont été nommés, sur proposition des différents groupes, lors de la séance publique du mardi 25 novembre dernier.

Pour les fonctions de président, j'ai reçu la candidature de notre collègue Anne-Catherine Loisier du groupe Union Centriste.

La commission d'enquête procède à la désignation de sa présidente, Mme Anne-Catherine Loisier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de m'avoir confié la présidence de cette commission d'enquête. Avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous rappelle les règles spécifiques qui s'appliquent au fonctionnement des commissions d'enquête.

Nous sommes tenus à un délai impératif de six mois à compter de la désignation de nos membres en séance publique pour rendre nos travaux. La prise d'effet de la création de la commission d'enquête étant fixée au 25 novembre dernier, elle prendra fin, au plus tard, le 25 mai 2026. Il en résulte que nous devrons probablement examiner et adopter le rapport dans la semaine du 18 mai 2026. Je veillerai à ce que, la semaine précédente, vous puissiez consulter le projet de rapport.

Par ailleurs, je suis favorable à une séance de bilan d'étape au mois d'avril, pendant laquelle notre rapporteur fera état des premiers résultats de ses investigations et de ses premières orientations.

Nous disposons de pouvoirs de contrôle renforcés, comme celui d'auditionner toute personne dont nous souhaitons recueillir le témoignage. Le rapporteur d'une commission d'enquête peut également obtenir la communication de tout document qu'il juge utile.

Les auditions sont publiques, sauf si nous en décidons autrement. Cela sera peut-être nécessaire si des acteurs de l'écosystème production-distribution répugnent à révéler publiquement des informations

importantes, par exemple en matière de méthodes de négociations commerciales.

Tous les travaux non publics de la commission d'enquête sont soumis à la règle du secret pour une durée de vingt-cinq ans. Il en résulte que tous les travaux autres que les auditions publiques et la composition du Bureau de la commission sont secrets. À la fin de nos travaux, seuls les éléments figurant dans notre rapport deviendront publics. J'appelle donc chacun d'entre nous à la discrétion sur ceux de nos travaux qui ne seront pas rendus publics.

Le non-respect du secret est puni de lourdes peines. Prévues à l'article 226-13 du code pénal, celles-ci sont d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. En outre, l'article 8 *ter* du Règlement du Sénat prévoit que « tout membre d'une commission d'enquête ne respectant pas les dispositions du IV de l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 précitée relatives aux travaux non publics d'une commission d'enquête peut être exclu de cette commission par décision du Sénat prise sans débat sur le rapport de la commission après que l'intéressé a été entendu », et que cette exclusion « entraîne l'incapacité de faire partie, pour la durée du mandat, de toute commission d'enquête ».

Ceci étant précisé, nous poursuivons la constitution du Bureau de la commission d'enquête.

Nous procédons, dans un premier temps, à la désignation du rapporteur.

Le groupe Écologiste - Solidarité et Territoires, à l'origine de la commission d'enquête, a proposé la candidature d'Antoinette Guhl, du groupe Écologiste - Solidarité et Territoires.

La commission d'enquête procède à la désignation de sa rapporteure, Mme Antoinette Guhl.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous procédons, dans un second temps, à la désignation de dix vice-présidents afin de respecter le principe de proportionnalité.

J'ai reçu les candidatures suivantes : pour le groupe Les Républicains, M. Bruno Belin, M. Daniel Gremillet et M. Christian Klinger ; pour le groupe Socialiste, Écologiste et Républicain, Mme Audrey Bélim et M. Jean-Claude Tissot ; pour le groupe Union Centriste, M. Yves Bleunven ; pour le groupe Rassemblement des démocrates progressistes et indépendants, M. Dominique Théophile ; pour le groupe Les Indépendants - République et Territoires, M. Jean-Luc Brault ; pour le groupe Communiste, Républicain Citoyen et Écologiste - Kanaky, M. Gérard Lahellec ; pour le groupe Rassemblement démocratique et social européen, M. Michel Masset.

La commission d'enquête procède à la désignation des autres membres de son Bureau : Mme Audrey Bélim, M. Bruno Belin, M. Daniel Gremillet, M. Christian Klinger, M. Jean-Claude Tissot, M. Yves Bleunven,

M. Dominique Théophile, M. Jean-Luc Brault, M. Gérard Lahellec et M. Michel Masset, vice-présidents.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le rôle d'une commission d'enquête n'est pas de réaliser une enquête judiciaire. En vertu de l'article 51-2 de la Constitution, celle-ci vise à « recueillir, dans les conditions prévues par la loi, des éléments d'information » dans le cadre des missions de contrôle et d'évaluation du Sénat.

Cette commission a pour objectif de s'assurer de la correcte information des acteurs économiques et des consommateurs en matière de prix, de marges et de juste rémunération des producteurs. Même si la commission d'enquête ne se limitera pas aux seules lois Égalim, elle sera l'occasion de donner au Sénat un nouveau cadre de suivi de la mise en œuvre de ces lois et d'investiguer sur des pratiques parfois opaques ; je pense notamment à l'activité des centrales d'achats européennes, au bilan du seuil de revente à perte (SRP) + 10 dont les effets de ruissellement se font attendre, ou encore à l'influence croissante des marques de distributeurs.

Je propose un tour de table afin que chaque membre de la commission puisse s'exprimer sur le sujet et déclarer d'éventuels conflits d'intérêts.

M. Daniel Gremillet. – En tant que président du groupe de suivi Égalim, je vais, comme chaque année, poursuivre les auditions sur le sujet. Certaines auditions risquent d'être similaires, sachant que les négociations commerciales en cours doivent s'achever dans les premiers mois de l'année 2026. Je préfère le préciser dès maintenant.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il s'agit d'un travail de contrôle parlementaire classique du Sénat. À mon sens, aucun élément ne relève du conflit d'intérêts, mais nous allons le vérifier.

M. Daniel Gremillet. – Sachant le fonctionnement d'une commission d'enquête, notamment la dimension secrète de certains éléments divulgués, il me semble essentiel de le préciser ; vous me direz si cela pose un problème. Les travaux seront rendus publics sous réserve d'un accord sur son contenu et ses recommandations. Concernant le crédit d'impôt recherche (CIR), par exemple, nous ne sommes pas parvenus à un accord.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En termes de calendrier, notre commission d'enquête a vocation à se réunir de manière intensive dans les premières semaines de l'année 2026, avec de premières conclusions sur lesquelles nous échangerons mi-avril. Les entretiens du comité de suivi Egalim n'ont pas encore commencé. Le cas échéant, nous pourrons procéder à un léger décalage et à une coordination de nos travaux.

Mme Audrey Linkenheld. – Je siège dans un conseil de surveillance sans rapport direct avec la grande distribution, mais dans lequel figurent certains membres d'une famille liée à la grande distribution. Cela doit-il être déclaré ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous n'êtes pas directement impliquée dans des choix ou des engagements, cela me paraît compatible.

Mme Laurence Garnier. – Je rappelle que j'ai été – brièvement – secrétaire d'État à la consommation. Dans le cadre de cette fonction, j'ai eu des échanges avec de nombreux acteurs de la grande distribution, de l'agroalimentaire et de l'agriculture.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans la mesure où vous n'êtes plus en fonctions, cela ne me paraît pas poser de problèmes. Au regard des éclairages que nous apportons, chacun est libre de faire ses choix.

M. Daniel Gremillet. – Je suis président d'une société d'intérêt collectif agricole (Sica) qui vend des produits laitiers à des restaurants, des collèges, des lycées et des hôpitaux. J'ai vérifié auprès du Sénat que cela ne posait pas problème avant de rejoindre cette commission d'enquête.

M. Michel Masset. – J'ai travaillé un certain nombre d'années dans le secteur de la grande distribution, en tant qu'acheteur et directeur de magasin.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes sur une ligne de crête. Il est toujours intéressant de bénéficier de l'expertise de personnes qui connaissent le secteur. Si vous n'êtes plus en activité, le sujet du conflit d'intérêts est écarté. Si vous avez des proches toujours en activité et en contact régulier, la question peut se poser.

M. Yves Bleunven. – Ayant travaillé plusieurs années dans l'agroalimentaire, j'ai commercialisé des produits dans le cadre de la grande distribution.

M. Jean-Luc Brault. – J'ai moi aussi travaillé dans la distribution et c'est encore le cas de certains de mes enfants, cela pose-t-il un problème ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci pour vos déclarations, nous allons investiguer pour les cas où un doute subsiste. Je donne à présent la parole à notre rapporteure

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie de m'avoir désignée rapporteure de cette commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution. Vous avez sans doute pris connaissance de la proposition de résolution visant à créer cette commission d'enquête, dont je vais rappeler les objectifs.

Je souhaite que nous puissions éclairer la représentation nationale et nos concitoyens sur la fabrication des prix dans notre pays. Chacun s'accorde à souligner une opacité, en dépit des avancées légales. Je souhaite également vérifier l'influence de l'ensemble des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur. Le mouvement est-il inflationniste ? Existe-t-il des abus dans la formation des prix ?

Nous savons que l'alimentation est la variable d'ajustement des ménages. Nous nous intéresserons aux produits alimentaires, mais également aux produits d'hygiène, ménagers et non alimentaires.

Je souhaite que nous puissions examiner dans quelle mesure et de quelle manière la valeur est partagée tout au long du processus de production et de commercialisation, afin de nous assurer d'un partage équitable. C'est toute la question des marges des différents acteurs, en particulier celles des transformateurs et des distributeurs.

Enfin, je souhaite m'assurer que les fournisseurs en amont de ce processus, notamment les agriculteurs pour les produits alimentaires, peuvent bénéficier d'une juste rémunération. Aujourd'hui, 20 % des agriculteurs de notre pays vivent sous le seuil de pauvreté, et cela n'est pas acceptable.

En ce qui concerne la méthode, je compte faire usage de tous les pouvoirs d'enquête que l'ordonnance de 1958 confie au rapporteur d'une commission d'enquête. Nous proposerons une série d'auditions sur des créneaux dont vous serez rapidement informés.

Je demanderai un certain nombre de documents, confidentiels ou non, aux ministères et aux acteurs économiques pour objectiver nos investigations. Je ne m'interdis pas, si cela s'avère nécessaire, de procéder à des contrôles sur pièces et sur place. En effet, il y a lieu de penser que certains de nos interlocuteurs seront réticents à l'idée de nous transmettre des informations illustrant, par exemple, soit des méthodes de négociations « musclées » au détriment des fournisseurs, soit des contournements de la loi *via* notamment des centrales d'achats basées hors de France.

J'ai souhaité qu'une première série d'auditions puisse intervenir avant les fêtes de Noël. Celles-ci seront orientées sur les effets de la construction des prix sur nos concitoyens consommateurs, ainsi que sur les producteurs alimentaires, en mettant l'accent sur certaines filières. Ces premières auditions auront lieu les mercredi 17 et jeudi 18 décembre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comme je vous l'indiquais dans mon propos liminaire, nous allons essayer de ne pas perdre de temps. Il n'est pas simple de réunir tous les acteurs concernés. Les horaires ne sont pas encore arrêtés. On s'oriente vers le mercredi à 17 heures, après les questions d'actualité au Gouvernement (QAG), et le jeudi à 10 h 30.

M. Michel Masset. – Je vous alerte sur le fait que nous entrons dans une période chargée pour les distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les distributeurs et les industriels ne sont pas concernés par la première série d'auditions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les associations de consommateurs et les producteurs seront auditionnés dans un premier temps.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci de nous faire part de vos propositions, de vos suggestions d'auditions et de vos commentaires sur les éléments portés à votre connaissance.

M. Yves Bleunven. – De nombreuses sollicitations émanent du monde des éleveurs laitiers. La loi Égalim permet de fixer le prix de revient agricole en se basant sur les prix de vente des produits de grande consommation. Il existe également des produits laitiers concernés par le grand export. Lorsqu'on évoque ceux-ci avec les fabricants laitiers, c'est l'opacité complète. En retour, les éleveurs ne disposent pas des éléments leur permettant de justifier le mix produit et donc la valorisation potentielle. Cela pourrait être l'occasion de compléter le travail effectué dans le cadre de la loi précitée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai indiqué que l'une des deux premières auditions allait concerner un producteur de filières spécifiques ; le lait peut être l'une de celles-ci. Nous avons identifié quatre filières, et nous allons voir si, parmi elles, des acteurs sont disponibles pour une audition. Si cela n'est pas possible la semaine prochaine, nous les convierons ultérieurement.

M. Michel Masset. – Allez-vous solliciter des intermédiaires ou des producteurs ? L'important est de cibler les acteurs intermédiaires qui influent sur les marges des producteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'idée de ces deux premières tables rondes, qui seront suivies de nombreuses autres au cours desquelles nous pourrons interroger les transformateurs, est la suivante : il s'agit d'auditionner les producteurs et les consommateurs, c'est-à-dire les premiers fournisseurs et les acheteurs finaux. D'une part, les agriculteurs déplorent de ne pas vivre correctement de leur activité, et, d'autre part, les consommateurs se plaignent de la vie chère. Aux deux extrémités de la chaîne, les uns considèrent qu'ils sont mal payés, et les autres qu'ils paient trop cher. Pour mieux comprendre, il s'agit d'observer ce qui se passe tout au long de la chaîne.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour la table ronde du 17 décembre, nous avons convié l'UFC - Que Choisir, l'association Consommation, logement et cadre de vie (CLCV), Familles rurales, ainsi que M. Olivier Dauver, journaliste reconnu pour son expertise dans le secteur. Pour celle du 18 décembre, nous avons sollicité des représentants de grandes filières de production comme le lait et la viande, ainsi que Légumes de France et la Fédération nationale des producteurs de fruits (FNPF). L'idée est de s'adresser aux grandes familles de producteurs afin de dresser un état des lieux transversal, mais cela reste encore un cadrage.

M. Jean-Claude Tissot. – Notre travail risque d'être redondant avec celui effectué dans le cadre d'Égalim. L'important est de ne pas se cantonner au secteur de l'agroalimentaire.

Mme Marie-Do Aeschlimann. – En tant que membre de la commission des affaires sociales, j'ai été amenée à m'intéresser à la problématique du pouvoir d'achat.

Par ailleurs, je me demande si vous comptez adopter une approche territoriale. Membre également de la délégation sénatoriale aux outre-mer, je suis sensible à tout ce qui concerne ces territoires. Le contexte oligopolistique et la situation excentrée des outre-mer nécessitent une approche spécifique. Je suggère d'examiner cette situation au regard de la problématique de la vie chère, notamment alimentée par l'inflation des prix alimentaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous allons traiter la question de la vie chère dans les territoires ultramarins. Dans la proposition de résolution, il est précisé que ces territoires sont considérés comme un sujet à part entière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous envisageons une table ronde spécifique sur le sujet. Si vous avez des suggestions pour les auditions, n'hésitez pas à nous les communiquer.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Ayant été rapporteur de la proposition de loi visant à lutter contre la vie chère en outre-mer en renforçant le droit de la concurrence et de la régulation économique outre-mer, déposée par M. Lurel, et étant membre également de la délégation sénatoriale aux outre-mer, j'aimerais que l'on puisse réfléchir sur le problème de la vie chère, lié aux marges des distributeurs. Il serait intéressant de pouvoir situer ces marges, ce que nous ne sommes pas parvenus à comprendre jusqu'à présent.

M. Christian Klinger. – Je souhaite attirer notre attention sur la filière viticole, qui connaît d'importantes difficultés. J'ai eu l'occasion de consulter les prospectus lors de la foire aux vins d'automne. Sans citer les enseignes, j'ai remarqué des prix anormalement bas, inférieurs au seuil du coût de production.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La filière viticole demande à s'inscrire dans le cadre de la loi Égalim afin de sanctuariser la matière première agricole.

Mme Marie-Lise Housseau. – Parmi les filières en souffrance, je pense à celle des fruits et légumes. Sont concernés à la fois les produits vendus en direct et ceux qui sont transformés pour l'agroalimentaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Se pose également la question des fruits et légumes biologiques qui, en termes de marges, bénéficient d'un traitement différent de celui des fruits et légumes conventionnels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le périmètre de la commission est large. À un moment, il sera nécessaire de faire des choix pour ne pas se disperser.

Mes chers collègues, vous recevrez votre convocation demain. À la reprise de nos travaux en janvier, l'idée est de nous réunir le mardi à partir de 16 heures, le mercredi avant ou après la séance de questions au Gouvernement, et le jeudi matin. Nous essaierons également de mettre à profit la suspension du mois de mars pour avancer dans nos travaux.

Mme Marie-Lise Housseau. – Au-delà des interrogations légitimes sur les marges, comment comptez-vous traiter le sujet des ententes entre les plateformes de commercialisation, ainsi que celui du poids des producteurs ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit, en effet, d'étudier les rapports de force. J'ai notamment évoqué les négociations « musclées » au détriment des fournisseurs. Ces périodes peuvent être d'une grande violence pour certains acteurs. Nous allons regarder si, dans certaines filières, les alliances permettent de répondre à cette problématique du rapport de force.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les négociations commerciales sont au cœur du débat. Lorsque nous avons évoqué les centrales d'achat et les centrales de services, c'est bien de la nature des négociations commerciales qu'il est question. La période de nos auditions coïncide avec celle des négociations commerciales. Il convient de réfléchir à la manière dont nous allons gérer cela.

II. COMPTES RENDUS DES AUDITIONS

Représentants de consommateurs - Audition de Mme Marie-Amandine Stévenin, présidente de l'UFC - Que Choisir, M. François Carlier, délégué général de CLCV (Consommation, logement et cadre de vie), Mme Nadia Ziane, directrice du service juridique et défense des consommateurs auprès de la Fédération nationale Familles Rurales, et M. Olivier Dauvers, journaliste spécialiste de la consommation et de la grande distribution, animateur du blog Le Web Grande Conso

(*Mercredi 17 décembre 2025*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, je vous remercie pour votre mobilisation. Nous recevons aujourd'hui : Mme Marie-Amandine Stévenin, avocate et, depuis un peu plus de deux ans, présidente de l'UFC – Que Choisir ; M. François Carlier, délégué général de la CLCV et ancien directeur des études et de la communication de l'UFC – Que Choisir ; Mme Nadia Ziane, directrice du service juridique et du département Consommation de Familles rurales, la troisième plus grande association de défense des consommateurs ; et M. Olivier Dauvers, ingénieur agricole, éditeur et journaliste spécialiste de la consommation et de la grande distribution, qui intervient régulièrement dans plusieurs émissions de télévision et anime le blog « Le Web Grande Conso ».

Cette table ronde correspond à la première de nos auditions. Nous avons choisi de les débuter en recueillant le point de vue des consommateurs. Il ne s'agit pas d'un hasard, mais d'un choix politique.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête sera passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, soit 75 000 euros d'amende et jusqu'à cinq ans d'emprisonnement, voire sept ans en fonction des circonstances. Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité. Veuillez lever la main droite et dire « Je le jure ».

Mme Marie-Amandine Stévenin, M. François Carlier, Mme Nadia Ziane et M. Olivier Dauvers prêtent serment.

Je vous prierai par ailleurs de nous faire part, le cas échéant, de vos liens d'intérêts avec certains acteurs économiques.

Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, cette commission d'enquête, qui poursuit plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré les récentes avancées législatives ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le

consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur, tout au long du processus de production et de commercialisation des produits, afin de s'assurer de son caractère équitable et durable pour les acteurs de l'économie ; nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs pour les produits alimentaires, mais pas seulement, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

L'objectif de nos auditions est de mieux construire les prix de vente et de mesurer l'impact concret de leur construction sur nos concitoyens en tant que consommateurs.

Nous souhaitons vous interroger sur la construction des prix de vente au détail, l'influence respective de chacun des acteurs de la chaîne de valeur sur les prix, et le rôle de la grande distribution, souvent pointé du doigt. Vous pourrez aussi revenir sur les lois Égalim (pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous), et le degré auquel elles ont pu réduire l'opacité autour de la construction des prix. Les dispositifs issus de cette loi étaient en effet censés permettre la construction du prix en marche avant, depuis l'agriculteur ou le producteur jusqu'au distributeur. Nous aborderons évidemment le relèvement du SRP+ 10, l'encadrement des promotions, la sanctuarisation de la matière première agricole, ainsi que la prise en compte des indicateurs de référence dans les coûts de production.

Vous présenterez d'abord les enjeux majeurs que vous avez identifiés en matière de marge et de négociation commerciale avant que les membres de la commission vous adressent leurs questions.

Mme Marie-Amandine Stévenin, présidente de l'UFC – Que Choisir. – Je vous remercie d'avoir convié devant cette commission d'enquête les associations de consommateurs pour porter la voix de ces derniers sur le sujet des marges dont ils paient le prix. J'aimerais rappeler que, dans le budget des ménages, le poste alimentation se classe par ordre d'importance tout de suite après le logement. Il peut atteindre jusqu'à 18 % du budget des ménages modestes. À l'instar des frais de logement, il s'agit d'une dépense contrainte. Dans le contexte actuel de crise économique, certains se voient malheureusement dans l'obligation d'arbitrer leurs dépenses et donc de sauter des repas, ce qui n'est pas entendable.

Nous avons constaté une inflation considérable depuis 2020, année de la pandémie de Covid, suivie par une crise énergétique liée à la guerre en Ukraine. Ces événements conjoncturels ont pris fin depuis, or les prix n'ont pas reculé pour autant. De fait, quand l'inflation baisse en passant de 18 % à 2 % ou 3 %, les prix se maintiennent à un haut niveau. Certains prix baissent toutefois sans que le consommateur en profite, ce qui nous amène à nous interroger.

La matière première agricole ne représente que 10 % du coût total de l'alimentation ultra-transformée. Ses coûts résident dans les marges,

notamment de la grande distribution. *Le Parisien* a publié en 2024 des chiffres à ce propos. La grande distribution a pour politique d'appliquer les marges les plus réduites possible sur des produits d'appel transformés voire ultra-transformés attirant le chaland comme de la pâte à tartiner au chocolat, du soda ou du camembert. En revanche, des marges très élevées, allant de 30 % à 40 % au moins, sont prélevées sur les autres produits. En somme, la grande distribution opère une péréquation de ses marges, dont la moyenne pourrait sembler raisonnable, alors qu'elles varient considérablement d'un rayon à l'autre.

Plus grave encore, les marges les plus élevées portent sur les produits bruts non transformés. Cette question touche à un enjeu de santé. Selon le rapport de 2022 de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, les fruits frais peuvent être grevés de marges atteignant les 40 %. Pour certains légumes, les marges s'élèvent même à 67 %. Du fait de l'équilibre financier recherché par la grande distribution, les produits bruts, sains, de saison et locaux, qui seraient donc à privilégier, donnent lieu au prélèvement de la marge la plus importante, en compensation des marges faibles sur les produits trop gras, trop sucrés et trop salés, dont la consommation est à limiter. La politique de marges de la grande distribution n'oriente donc pas le consommateur vers les bons produits.

Une étude que nous avons conduite en 2019 – et qui sera mise à jour en 2026 si les circonstances le permettent – indique qu'un kilo de pommes conventionnelles vendu à 2,04 euros est payé 1,06 euro à l'agriculteur ; la grande distribution prélevant une marge brute de 87 centimes. Un kilo de pommes bio vendu 4,19 euros est en revanche payé 1,80 euro au producteur, de sorte que la marge brute de 2,17 euros dépasse le prix de la matière agricole. Bien des rapports ont révélé que le rayon fruits et légumes vise à combler le déficit d'autres rayons. Il y a lieu de s'interroger sur la pertinence de conserver ces rayons déficitaires dans le modèle économique de la grande distribution.

L'UFC – Que Choisir dispose malheureusement de peu de données sur la construction des prix, dont le consommateur n'est quant à lui pas du tout informé, n'ayant dès lors pas conscience de ce qui se joue. Il importe de trouver des solutions. L'une, portée par l'UFC – Que Choisir, concerne le SRP+ 10. Nous avons conduit une étude sur l'impact et donc le ruissellement de ce SRP+ 10. Manifestement, il a raté sa cible. La crise agricole de l'an dernier a montré que beaucoup d'agriculteurs ne parviennent pas à vivre de leur production, alors même que bien des consommateurs ne peuvent plus se permettre d'acheter certains produits en supermarché. Rappelons que 30 % des fruits et légumes sont vendus par la grande distribution. Partant du constat de l'inefficacité du SRP+ 10, nous demandons son abrogation. Nous sommes certes conscients que cette abrogation n'est pas à l'ordre du jour.

Nous suggérons à la commission d'analyser la construction des prix de détail et des marges, catégorie par catégorie, en distinguant les produits bruts des produits transformés, d'une part, et d'autre part, les marques de

distributeur des grandes et des petites marques. Un tel travail d'enquête permettrait de vérifier la bonne application du SRP+ 10. La mise en œuvre de certains mécanismes économiques, de facturations de services notamment, pourrait en effet réduire la marge déjà très faible que prélève la grande distribution sur les produits transformés. Nous vous conseillons dans tous les cas de vous concentrer sur la dichotomie en termes de marges entre les produits les plus sains, en particulier les fruits et légumes et les produits bio, et ceux qu'il est recommandé de consommer le moins possible.

M. François Carlier, délégué général de CLCV (Consommation, logement et cadre de vie). – Une analyse de la CLCV de 2023, conduite en pleine inflation générale, faisait état d'une crainte que l'inflation s'installe durablement dans le secteur alimentaire plus que dans d'autres domaines. Cette perspective s'est malheureusement confirmée. Le fonctionnement des marchés des matières premières agricoles n'a pas suivi celui des autres commodités telles que l'énergie. Prenons l'IPA (Indice des prix agricoles). Sa courbe, après avoir fortement monté, n'a pas beaucoup redescendu, contrastant avec la franche baisse qu'ont connue les prix de l'énergie. L'IPAMPA (Indice mensuel des prix d'achat des moyens de production agricole) reflétant l'ensemble des coûts supportés par les agriculteurs en termes d'intrants notamment a, dans un premier temps, entraîné par l'inflation des matières premières, suivi l'évolution des prix agricoles jusqu'à son pic. Plus récemment, les prix des intrants ont cependant diminué, alors que les prix agricoles restent hauts. Les données sur lesquelles je m'appuie ont été recueillies de 2021 à octobre 2025.

À l'encontre d'une idée reçue, d'un point de vue historique, l'environnement de rentabilité des agriculteurs apparaît plutôt satisfaisant. L'environnement de prix des agriculteurs leur est plutôt favorable, ce qui ne signifie pas qu'ils ne rencontrent pas de difficultés par ailleurs. Les capacités de production agricoles en France et en Europe ont diminué, ce qui a tendu le marché. Une hausse des prix en a mécaniquement résulté. Logiquement, la hausse des prix aurait dû entraîner l'installation de nouveaux agriculteurs, mais cela n'a pas été le cas. Les prix des céréales ont certes chuté, les céréales se comportant comme les autres commodités telles que l'énergie. Pour ce qui concerne la viande et le lait, en revanche, les capacités de production n'ont cessé de se tendre depuis vingt ans, sans augmenter à la suite des prix. Les prix restent donc hauts et ceci suscite de l'angoisse à la CLCV, qui ne s'attend pas à les voir diminuer. Il importe de réfléchir aux moyens de retisser les capacités de production. Leur stagnation nous semble le signe d'une désaffection pour le secteur.

Une problématique touche bel et bien aux marges des industriels. Les prix des matières premières ayant beaucoup augmenté, les marges ont d'abord baissé, lorsque les industriels ont absorbé cette hausse, avant un franc rattrapage en décalage. Nous tenons un discours nuancé à ce sujet : l'environnement de prix élevé des matières premières a créé chez les

consommateurs des changements de seuils psychologiques de prix, qui ont entraîné les industriels à rattraper leurs marges et probablement à privilégier des comportements opportunistes. Dans l'ensemble, le prix des matières premières reste le plus problématique dans le portefeuille du consommateur.

Les secteurs alimentaires sont plus concentrés qu'on ne le croit. Les marques sont nombreuses, mais elles n'appartiennent qu'à un nombre réduit de grands groupes. L'Autorité de la concurrence a prononcé, ces dix dernières années, dans le domaine de la grande distribution, plusieurs condamnations pour entente sur les prix. Unitairement, ces prix ne sont pas très élevés, de sorte que, s'ils augmentent par suite d'une entente, cette hausse passe relativement inaperçue. Les enquêtes de l'Autorité de la concurrence l'ont clairement montré.

Nous n'avons pas constaté d'abus sur les marges des distributeurs, encore que la remarque vaille moins pour les industriels. Les dispositions de la loi Égalim, dont le SRP+ 10, datent d'une période où les prix étaient encore bas et où le besoin se faisait jour de parvenir à un accord. Dans un certain contexte, ces dispositions se justifiaient, mais, une fois l'environnement modifié, elles n'ont plus lieu d'être. De fait, elles ont rigidifié la situation en ajoutant de la marge à la marge. La logique aurait voulu que ces seuils soient remis en cause. L'argument des syndicats agricoles ne tient pas. Je rappelle que l'environnement de prix n'est pas défavorable aux agriculteurs. Au nom du pouvoir d'achat des Français, lourdement impacté par les lois Égalim – et je songe en particulier aux ménages les plus modestes – il conviendrait de revenir sur ses dispositions.

À la CLCV, nous avons mené une enquête en septembre sur les catalogues des promotions distribués à la sortie des supermarchés. Les chips, la charcuterie et le Nutella y sont mis en avant. De fait, les promotions portent uniquement sur des aliments notés D ou E au Nutriscore. Nous ne prétendons pas qu'elles devraient porter exclusivement sur des produits bio ou notés A, mais, en tout état de cause, un équilibre serait préférable. Appliquer des promotions sur des produits mauvais pour la santé adresse en effet un signal néfaste aux consommateurs.

Mme Nadia Ziane, directrice du service juridique et défense des consommateurs auprès de la Fédération nationale Familles Rurales. – J'aimerais aborder un sujet qui ne l'a pas encore été, à savoir l'accès à l'alimentation saine, qui devient un problème de santé publique. Familles Rurales étudie depuis vingt ans combien cela coûte à une famille de quatre personnes de se nourrir en suivant les recommandations du Plan national nutrition santé (PNNS), qui préconise de manger quatre cents grammes de fruits et légumes par jour. Aujourd'hui, seuls un enfant et trois adultes sur dix respectent ces recommandations. De manière concomitante, nous observons le développement de pathologies liées à une alimentation inadaptée.

Famille Rurales a cherché des solutions à ce problème. Nous n'avons pas réussi à composer un panier de produits conforme au PNNS à moins de

533 euros par mois pour une famille de deux adultes et deux enfants, sachant qu'une telle somme représente une part quasiment inabordable d'un SMIC. Les enjeux du problème dépassent la question de la construction des marges en France. La situation actuelle porte atteinte à l'accessibilité des produits dont chacun a besoin pour être en bonne santé.

Famille Rurales est membre de l'Observatoire de la formation des prix et des marges. Un problème d'opacité se pose en France, où les données disponibles à propos des marges demeurent insuffisantes. Prenons l'exemple des fruits et légumes. Je m'inscrirai quelque peu en porte à faux par rapport à M. Carlier à ce sujet. Les deux grands perdants de la chaîne sont les producteurs et les consommateurs. L'observatoire de la formation des prix et des marges indique que, sur ce marché, le vente de leur production a rapporté aux agriculteurs 11 milliards d'euros. Les consommateurs ont payé cette production le double, soit 22 milliards d'euros, sans qu'elle ait subi la moindre transformation. La valeur des fruits et légumes est donc équivalente à la valeur créée par les intermédiaires. Ceci mérite de nous interpeller. L'observatoire de la formation des prix et des marges confronte ses chiffres à ceux de l'INSEE, selon lesquels, au cours des dix dernières années, les prix des fruits et légumes ont augmenté de 60 %, alors que le salaire moyen a progressé de 27 % seulement. La construction des marges pose donc un problème d'accès à l'alimentation saine. Les études du Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) montrent que les Français consomment de moins en moins de fruits et légumes, dont on sait qu'ils contiennent pourtant une part essentielle des nutriments dont ils ont besoin.

Un autre chiffre éloquent à propos de la grande distribution nous vient de la cotation en bourse de Carrefour. Famille Rurales a partagé certains plateaux de télé avec des représentants de Carrefour jurant, la main sur le cœur, que l'Entreprise s'efforçait de son mieux de rendre des produits alimentaires de qualité accessibles au plus grand nombre. De 2020 à 2024, l'inflation alimentaire a atteint 22,5 %. Je ne prétends pas que les chiffres que je m'apprête à mettre en avant soient uniquement liés aux marges sur les produits alimentaires, bien qu'ils en résultent en partie. Toutefois, dans le même temps, les dividendes versés par Carrefour ont augmenté de 140 %. Le cours de l'action est passé de 47 centimes à 1,15 euro. Permettez-nous de douter de la bonne foi présumée des dirigeants de Carrefour, prétendant qu'ils mettent tout en œuvre pour resserrer les marges et garantir aux consommateurs l'accès à des produits sains.

Un autre exemple assez frappant concerne le scandale de l'Outre-mer. Un protocole contre la vie chère a été mis en place en Martinique. La collectivité a renoncé à percevoir le produit de son octroi de mer. L'État a renoncé à la TVA. Des baisses de prix de l'ordre de 20 % à 25 % étaient attendues de ces mesures. Or ils n'ont diminué que de 10,8 % seulement. Certains produits comme les légumes surgelés ont même vu leurs prix progresser de 4,4 %. À votre avis, qui n'a pas joué le jeu ?

Voici quelques semaines, Famille Rurales a lancé une communication commune avec Food Watch et le Secours catholique, proposant de demander à la grande distribution, non pas de réduire ses marges, mais de les prélever différemment.

En 2021, selon l'Observatoire de la formation des prix et des marges, le rayon fruits et légumes a permis à la grande distribution d'engranger un bénéfice de 247 millions d'euros, alors que le rayon pâtisserie viennoiserie a causé 60 millions d'euros de pertes. La grande distribution accepte donc de perdre de l'argent sur des produits qu'il est préférable de ne pas consommer régulièrement pour se maintenir en bonne santé, compensant ses pertes sur les produits dont les consommateurs ont besoin pour rester en bonne santé. Famille Rurales a saisi, en janvier, le ministre des petites et moyennes entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat, Serge Papin, pour l'inciter à réguler le secteur, avant tout en assurant une plus grande transparence sur la construction des marges – pourquoi pas, de manière confidentielle, dans le cadre de l'observatoire de la formation des prix et des marges. Nous n'exigeons pas que les données manquantes soient rendues publiques. Nous estimons simplement indispensable qu'une entité de contrôle examine la question.

Le SRP+ 10 n'a pas, selon les rapports dont nous disposons, représenté un gain pour les producteurs pourtant visés par sa mise en œuvre. L'existence du SRP+ 10 apporte néanmoins la preuve qu'il est possible de réguler les marges en France. Nous ne demandons pas aux acteurs économiques de la grande distribution de gagner moins d'argent, mais d'en gagner différemment, dans un objectif de santé publique, et de repenser la manière dont ils prélèvent leurs marges. Nous proposons pour cela de sacraliser certains produits recommandés par le PNNS et que les Français ne consomment pas suffisamment, en les proposant à prix coûtant, quitte à augmenter par ailleurs les marges sur les produits les moins sains. La DGT (Direction générale du travail) chiffrait en 2012 à 20 milliards d'euros les coûts de la prise en charge des soins liés à une mauvaise alimentation. D'autres évaluations ont porté cette somme à 100 milliards d'euros. Il existe une corrélation évidente entre nourriture et état de santé. L'accès à des produits alimentaires sains relève d'une responsabilité collective.

M. Olivier Dauvers, journaliste spécialiste de la consommation et de la grande distribution, animateur du blog Le Web Grande Conso. – J'ai un défaut : j'ai l'obsession des faits, que je me refuse à travestir. Mme Stévenin, vous avancez que 10 % du prix des produits alimentaires correspond au coût de la matière première agricole et que les 90 % restants représentent la marge prélevée par la grande distribution. Je ne prétendrai pas que cela est faux. J'établirai simplement un parallèle avec les produits de boulangerie. La farine représente moins de 10 % du poids d'une baguette. Estime-t-on pour autant qu'un problème touche à la marge prélevée par le boulanger ?

Madame Ziane, vous avez parlé des dividendes versés par Carrefour. Le dividende d'une entreprise ne reflète pas son résultat. Il est la conséquence de sa politique de distribution du résultat. De 2020 à 2024, le résultat opérationnel courant de Carrefour, illustrant ce qu'a rapporté l'exploitation des magasins, est passé de 2,173 à 2,213 milliards d'euros. Le dividende n'offre qu'une représentation partielle des marges. Si je voulais tordre la réalité, je vous dirais que l'action Carrefour valait 100 euros en 2000, contre 13 euros à peine aujourd'hui. Son cours a été divisé par six en vingt-cinq ans. Je ne souhaite pas pour autant vous tirer des larmes à propos du sort de Carrefour. J'insiste simplement sur la nécessité de nous en tenir à des faits plutôt qu'à des appréciations. Je comprends que l'inflation alimentaire constitue un problème. De fait, elle l'est socialement, en raison de son caractère injuste au cours des trois ou quatre dernières années. Les prix moyens ont, selon l'INSEE, progressé de 12 % durant cette période et les salaires aussi, ce qui a évité un recul du pouvoir d'achat. En revanche, l'inflation alimentaire a atteint 25 %. Les familles modestes ont été davantage victimes de l'inflation, puisque les dépenses alimentaires représentent une part proportionnellement plus importante de leur budget. L'évolution des prix alimentaires pose donc bel et bien un problème social.

Un autre problème vient de ce que ces prix alimentaires ne baissent pas à proportion du recul des prix des matières premières. M. Carlier a relevé que les prix de ces matières premières ont récemment baissé sans que cette baisse compense toutefois leur précédente hausse. Il n'y a donc pas lieu de s'étonner que les prix alimentaires se maintiennent à un haut niveau, d'autant que des effets de cliquet s'observent sur certains sujets. Ainsi, la part correspondante à la masse salariale dans les prix en usine ou en magasin ne baissera certainement pas.

Je ne défendrai personne. Simplement, je voudrais vous faire part des analyses que je mène depuis trente-cinq ans en tant qu'observateur, n'étant ni un industriel ni un distributeur. À tous les produits de consommation sans exception correspond un prix d'acceptation. Le prix en rayon est le résultat d'un subtil équilibre entre le coût de production et ce que les marques ont identifié comme un prix acceptable aux yeux du consommateur. À cause de l'inflation du cacao, la tablette de chocolat vaut aujourd'hui plus de 2 euros, alors qu'elle pourrait très bien ne valoir que 1,75 euro. Dans notre économie libérale, les marques considèrent que, si le client accepte de payer 2 euros sa tablette de chocolat, parce qu'à un moment donné, ce prix se justifiait objectivement, il est plus avantageux de tenter à continuer de la lui faire payer 2 euros. Espérer que les prix baissent à proportion de ceux des matières premières revient à se montrer utopiste.

Je m'inscris en faux par rapport à l'idée que, par principe, les distributeurs prélèveraient de la marge sur les produits sains, c'est-à-dire les fruits et légumes, et les produits frais en général, des rayons boucherie, poissonnerie ou crémerie. Cette situation n'est qu'une conséquence d'autres

facteurs. Mais pourquoi la marge est-elle la plus importante sur les fruits et légumes ? Un compte d'exploitation en magasin est une péréquation. De même, un artisan boulanger ou un abattoir établissent une péréquation entre l'ensemble des produits qu'ils écoulent. Les moins demandés, produits en plus grande quantité, sont bradés. Dans le monde des médias, les prix des publicités varient selon l'heure de diffusion ou le taux de remplissage de la grille. Cet ajustement permanent des prix relève du *yield management*. Ce dernier est également illustré par le fait que les passagers d'un avion ou d'un train paient chacun un prix différent en fonction du remplissage de l'appareil au moment de leur réservation. Il s'agit d'ajuster l'offre à leur demande. Il importe d'accepter que les péréquations touchent tous les secteurs d'activité. Comme les distributeurs gagnent moins d'argent sur les produits de marques, aux prix comparables d'un magasin à l'autre, ils se rattrapent sur les produits frais. Ne prenons pas le problème à l'envers. La nature ultra-transformée de ces produits n'est qu'incidentelle de ce point de vue. C'est la possibilité de comparer leurs prix entre distributeurs qui explique la faiblesse des marges prélevées dessus. La marge commerciale des distributeurs est actuellement de 23 %, alors que leurs coûts atteignent 21 %, ce qui laisse une marge nette de 2 %. Certes, ces pourcentages s'appliquent à des sommes considérables. Néanmoins, je mets au défi tous les bien-pensants des surmarges de piloter une entreprise à la marge nette de 2 %. Au moindre écart, les résultats basculent dans le négatif.

J'entends l'idée qu'il faudrait revenir sur le SRP+ 10, car il n'a servi à rien. De fait, je partage ce constat. Le ruissellement attendu ne s'est pas produit. Serge Papin, à l'époque patron d'une enseigne de la distribution, avait condensé la théorie selon laquelle la marge des fruits et légumes ne devrait pas avoir à compenser celle des produits de marque sous cette formule efficace : « *il ne faut plus que le coco de Paimpol finance le Coca d'Atlanta* ». L'idée – parfaitement fondée – est qu'en obligeant les distributeurs à gagner plus d'argent sur les produits marquetés, ils se montreront moins gourmands sur les produits frais. Mais en supprimant le SRP+ 10, le phénomène s'accentuera. Pour faire baisser les marges sur les produits non transformés, il faudrait au contraire imposer un SRP+ 20, qui obligerait les distributeurs à prélever au moins 20 % de marge sur le Nutella, le camembert Président et les biscuits LU, et leur permettrait de réduire en contrepartie leur marge sur les fruits et légumes. Ne vous trompez pas d'analyse. En préconisant une suppression du SRP+ 10, vous vous rendriez coupable de produire l'effet inverse de celui que vous recherchez, car la marge sur les fruits et légumes augmenterait encore. La disparition du SRP+ 10 augmenterait le besoin de marges sur les prix en mesure de le supporter. Un autre problème s'ajoute à la péréquation au sein même des fruits et légumes : celui de la politique de prix *HiLo* pour *High Low Pricing* consistant à proposer plus ou moins régulièrement des promotions. La semaine dernière, par exemple, Intermarché proposait en même temps des pommes hors de prix à 4 euros le kilo et des kiwis en promotion à 1,98 euro les six, soit 33 centimes l'unité, sans prélever sur ces kiwis la moindre marge.

Ceci illustre parfaitement le principe de la péréquation en tant que stratégie commerciale.

S'il me fallait émettre une proposition, je suggérerais, sur quelques marchés symboliques comme celui des produits laitiers où la composante matière première est aisée à identifier, d'afficher le prix versé au producteur, afin de rendre présent à l'esprit du consommateur le lien entre le prix dont il s'acquitte et la somme versée à l'éleveur. À titre bénévole, je suis administrateur de l'entreprise C'est qui le patron. Celle-ci parvient à vendre du lait au consommateur au prix particulièrement élevé de 1,27 euro le litre, car elle paie la tonne de lait 540 euros aux éleveurs. Une corrélation s'observe dans ce cas entre le prix versé à l'agriculteur et celui dont s'acquitte le consommateur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteur. – J'aimerais tout d'abord vous remercier tous les quatre, car vous avez mis l'accent sur ce pour quoi nous avons constitué cette commission d'enquête. Le projet de résolution qui la sous-tend indique que la question de l'arbitrage des marges entre des produits de diverses qualités constitue un sujet en soi.

Madame Stévenin, vous avez évoqué les produits bio, que je considère aussi comme un sujet d'importance dans la mesure où sur ces produits est prélevée une marge encore plus conséquente que sur le reste des fruits et légumes.

Nous avons souhaité vous auditionner pour commencer, car l'avis du consommateur nous intéresse en premier lieu. D'un côté, les citoyens estiment payer leur nourriture trop cher et, de l'autre, les agriculteurs ne s'estiment pas assez rémunérés. Que se passe-t-il entre ces deux extrémités de la chaîne ? Des abus sont-ils à dénoncer ? Telles sont les questions que nous cherchons à éclaircir au fil de nos auditions.

J'aimerais savoir si vous soutenez l'idée d'un encadrement ou d'un plafonnement des marges des distributeurs sur certains produits. Pourriez-vous nous éclairer sur le rôle que peuvent jouer les consommateurs ou leurs représentants, dont vous faites partie, sur la question des marges ? Monsieur Dauvers, vous avez évoqué l'affichage des prix versés aux producteurs, en tant que manière d'informer le consommateur et donc, de l'amener à jouer un rôle. Voyez-vous d'autres manières de faire intervenir le consommateur dans la construction des prix ?

Considérez-vous que la rémunération des agriculteurs et des producteurs a bénéficié des lois Égalim ? Comment ces dispositions sont-elles contournées, le cas échéant, et comment améliorer les contrôles ? Enfin, à l'approche des fêtes de fin d'année, période d'intense consommation, avez-vous constaté des hausses de prix ou de marges ?

M. François Carlier. – Il me semble difficilement possible d'améliorer la situation du milieu agricole de ces dernières années en termes de prix. J'avance ceci en éprouvant une profonde empathie pour ce milieu agricole.

Les prix sont certes un peu bas dans quelques filières, mais, dans l'élevage, qui représente une part essentielle du secteur, les prix ne sauraient être plus favorables aux producteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette situation est principalement liée à la baisse de la production agricole.

M. François Carlier. – Cette baisse montre en effet que de sérieux problèmes touchent les agriculteurs, mais ils ne sont pas liés à l'environnement de prix. Selon moi, il n'y a pas lieu de mettre en place des mesures assurant une meilleure rémunération aux agriculteurs.

S'agissant de l'encadrement des marges, je me rappelle parfaitement la période inflationniste de 2007 à 2009 ayant donné lieu à la création de l'observatoire de la formation des prix et des marges. D'un point de vue analytique, cet observatoire s'intéresse à la marge brute. Le problème vient de ce que nul n'est en mesure d'éclaircir le passage de la marge brute à la marge nette, hormis les responsables de la comptabilité analytique des acteurs de la grande distribution. La volonté d'encadrer les prix risque de se heurter au fait de ne pas savoir quel indicateur au juste encadrer. Un affichage de la décomposition du prix serait une bonne chose, à condition de le mettre en place sérieusement, et pas seulement à titre symbolique pour quelques produits, dans l'esprit du Nutriscore ; celui s'étant avéré un succès, car la presse comme les associations se le sont approprié.

M. Olivier Dauvers. – Je ne saurais laisser dire que nous n'avons aucune idée des marges nettes. La marge brute ou marge commerciale apparaît clairement dans les comptes d'exploitation, de même que le résultat net. La grande distribution tient aussi compte d'un autre indicateur, correspondant à la marge semi-nette. Les coûts, de personnel par exemple, ou d'amortissements, peuvent être affectés à un rayon plutôt qu'à un autre.

S'il est difficile de mettre en évidence un lien de cause à effet entre la promulgation de la loi Égalim et l'augmentation du revenu des agriculteurs, en revanche, sans ces lois, la situation des agriculteurs aurait été bien pire, car la loi Égalim écarte des négociations le prix d'achat de la matière première – ces négociations portant alors sur le prix de transport ou de l'emballage.

Abordons les fêtes de fin d'année. Le mois de décembre est le plus rentable pour les distributeurs. Il pèse en effet une fois et demie ce que pèsent les autres mois, mais à cause de surmarges ou de l'inflation ? En réalité, le panier des consommateurs se modifie ce mois-là. Comme les marges s'expriment en taux, même si la marge prélevée sur un poulet est identique à celle prélevée sur un chapon, la surconsommation et le consentement à payer à titre individuel en progrès en fin d'année génèrent plus de marge mesurée en montant total.

Mme Nadia Ziane. – Nous ne remettons pas en cause le principe selon lequel les distributeurs gagnent de l'argent. En juin 2025, ils ont publié une tribune à propos de la Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition

et le climat (SNANC) manifestant leur intention de participer à l'effort collectif à consentir vers une alimentation plus saine. Nous sommes tout à fait d'accord pour qu'ils revoient la manière dont ils construisent leurs marges. Quand allons-nous inverser la logique à l'œuvre et chercher à rendre plus accessibles les produits les plus sains en augmentant les marges sur les produits ultra-transformés ? Je n'ai pas envie que l'on impose un SRP+ 20 en partant de l'hypothèse qu'un ruissellement en résultera, rendant plus accessibles les produits sains. Nous soutenons avec d'autres associations la sacralisation d'une liste de produits sur lesquels les distributeurs, qui, en juin, juraient, la main sur le cœur, vouloir être partie prenante de la SNANC, s'engagent, non pas à réduire leur marge, mais à la construire différemment. En sommes, nous sommes favorables à un encadrement des prix, mais répondant à une logique différente. En vendant à prix coûtant, les distributeurs ne perdent pas d'argent. D'ailleurs, certains, comme Système U, recourent déjà à cette pratique. La vente à prix coûtant de produits dont les consommateurs ont besoin au quotidien pour rester en bonne santé éviterait les problèmes de surmarge. Il importe en somme d'inverser la situation en se plaçant du point de vue du consommateur. Celui qui souffre de la crise et a pour seule variable d'ajustement de ses dépenses sa consommation alimentaire mérite d'être aidé. Pour y parvenir, il sera nécessaire d'imposer des mesures plus ambitieuses. Encadrer le prix de cent références sur les six mille présentes en supermarché permettrait déjà d'avancer.

Mme Marie-Amandine Stévenin. – Nous n'avons pas pour habitude de suivre l'évolution des prix du panier de Noël, alors que nous suivons celle du prix des chocolats de Pâques ou des fournitures scolaires, pour la bonne raison que les produits achetés au moment des fêtes ne sont pas consommés le reste de l'année, ce qui rend les comparaisons malaisées. Les prix des jouets augmentent à l'approche des fêtes, quoique pas à la veille de Noël. En période de crise, les consommateurs tendent à anticiper leurs achats. Une grande différence s'observe entre les prix des magasins spécialisés et ceux de la grande distribution, qui ne les augmentent pas tant que cela en fin d'année.

Certaines dispositions des lois Égalim peuvent être pleinement suivies et contrôlées. Parmi ces mesures ne figurait pas que le SRP+ 10, mais pour d'autres l'État doit aussi assumer un rôle de contrôle. Or, les contrôles n'ont pas toujours été mis en œuvre, ou du moins pas à une ampleur suffisante. Sinon, nous n'en serions pas à la situation actuelle. À titre d'exemple, l'obligation de contractualisation ne porte dans la pratique que sur un quart de la viande. Des problèmes touchent en outre aux indices de prix interprofessionnels. Il importe de publier des indices fiables. Un rapport déséquilibré s'observe entre les agriculteurs, fort nombreux, et les industriels, en petit nombre. Tous les éleveurs vendent leur viande aux mêmes entités. Une étude que nous avons menée en janvier 2025 appelait à un contrôle des négociations, quitte à imposer des sanctions en cas de non-respect des lois Égalim, lorsque les distributeurs profitent d'un rapport de force pour imposer aux producteurs des prix qui ne sont pas corrects.

M. Yves Bleunven. – Ma première question s'adresse à la gouvernance de la commission d'enquête. J'aurais trouvé intéressant de mettre en perspective les indices disponibles depuis trente ans sur l'évolution de la consommation et notamment du budget que les ménages consacrent à leur alimentation. Bien que la commission ne s'intéresse pas qu'à l'agroalimentaire, en réalité, ses travaux se concentrent sur les prix de l'alimentaire, ce qui me semble assez normal. Aujourd'hui, le coût du logement ou de l'énergie progressent au détriment des dépenses alimentaires. Il serait malvenu que celles-ci servent de variable d'ajustement. Il ne serait pas compliqué de retrouver les marges brutes par éleveur ou par UTH (Unité de travail humain) dans chaque filière depuis trente ans, et de les mettre en parallèle avec les résultats de la grande distribution. À ma sortie de l'école d'agriculture, au début des années 1980, il nous était conseillé d'investir dans des mètres carrés de grande distribution plutôt que dans des mètres carrés de poulailler ou de porcherie.

J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt les représentants des consommateurs. Vous mettez tous en évidence la montée des prix de base, donc de la matière première. Il n'est pas surprenant que les entreprises agroalimentaires répercutent cette hausse, couplée à celle de leurs charges. Je rebondis sur la nécessité mise en avant par M. Carlier d'augmenter la production. Prenons l'exemple de la viande blanche et des œufs, c'est-à-dire les sources de protéines les plus accessibles pour les consommateurs. En vingt ans, la filière volaille a été mise par terre, de sorte que seul un poulet sur deux consommés en France est acheté à des éleveurs français. La filière œuf est quant à elle presque toujours autonome. La consommation des œufs ne cesse pourtant d'augmenter, de 4 % à 5 % par an depuis cinq ans. Comment voulez-vous que la demande en progression puisse être satisfaite sans montée en puissance de la production ? Voilà pourquoi il est de plus en plus question de rayons vides. M. Carlier préconisait de développer la production agricole. Nous le voulons tous. Nous nous sommes engagés dans une démarche en début d'année avec la loi d'orientation pour la souveraineté alimentaire, sauf que la volonté de redémarrer l'agriculture fait face à une association opportuniste de minorités s'opposant à peu près à tout, allant de l'écologie radicale à des associations accompagnant la décroissance. Les mouvements de consommateurs pourraient-ils s'associer, non par opportunité, mais par stratégie, aux producteurs pour augmenter la production ? Les projets d'installation d'agriculteurs ne parviennent plus à aboutir en raison des nombreuses pétitions des opposants à la production. Les consommateurs pourraient se montrer solidaires des producteurs. J'appelle les associations de consommateurs à défendre, dans une logique de solidarité stratégique, la souveraineté alimentaire. Moins nous produisons en France, plus les prix augmentent dans les supermarchés.

M. Daniel Gremillet. – J'aimerais que l'on commence par définir ce qu'est un produit sain. Il y a trente ans, un ménage dépensait 30 % de son revenu pour se nourrir. À date, ce pourcentage est tombé à 13 %. Je préside

avec Anne-Catherine Loisier le groupe de suivi de la loi Égalim au Sénat. Notre dernier rapport a mis en évidence ce que nous avions dénoncé il y a déjà plusieurs années : la France est en train de perdre pied sur les produits d'entrée et de milieu de gamme. Nos concitoyens voient leur assiette se vider. La part des produits haut de gamme dans la production française s'est accrue. Il me semble terrible de constater que notre pays n'est plus en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des catégories sociales. J'y vois pour ma part un échec. J'aimerais vous entendre à ce propos.

Nous avons observé aussi que le consommateur a de moins en moins de choix. Le nombre de distributeurs s'est considérablement réduit à la faveur de restructurations. La concentration des distributeurs, à l'instar de celle des entreprises agroalimentaires, ne va pas sans conséquence.

Les autres pays de l'UE n'ont pas de lois Égalim, pourtant le prix de mille litres de lait y dépasse de 50 euros celui qui est pratiqué en France. Ces pays sont en train de prendre des parts de marché à la France sur les produits d'entrée et de milieu de gamme.

L'indice IPAMPA calculé en France n'a rien à voir avec cet indice appliqué à l'Allemagne ou aux Pays-Bas – et je ne parle même pas du Mercosur. Ne faisons-nous pas face aujourd'hui aux conséquences de choix ou d'exigences des consommateurs qui amènent à fragiliser la sécurité de leur approvisionnement ?

M. Olivier Dauvers. – À considérer les dix dernières années, la part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages ne diminue plus, mais la composante servicielle de ces dépenses augmente. La part qui revient aux producteurs français continue donc à décroître. Quand nous mangeons à l'extérieur ou nous faisons livrer un repas, nos dépenses incluent des frais de service.

L'alimentaire fait malheureusement figure de variable d'ajustement du budget, car il ressort du reste à vivre. Or les dépenses pré-engagées comme le loyer ou les transports n'ont cessé d'augmenter. Oui, nous payons moins bien qu'auparavant nos agriculteurs. Pour autant, les prix ne sont pas plus bas en France, car bien des produits consommés dans notre pays ont été transformés à l'étranger. Un sachet de farine sur quatre vendu en France aujourd'hui est moulu en Allemagne, car les coûts de production industrielle y sont plus bas, pour des raisons de taille de structures et d'impôts de production. La France n'est pas compétitive dans le secteur de la transformation alimentaire, faute d'être en capacité de traiter des volumes d'ampleur. La France ne dispose pas d'outils industriels à la taille de son marché. Les impôts de production sont en outre bien plus élevés en France que dans les pays voisins.

M. François Carlier. – De multiples théories expliquent la baisse de la capacité agricole et proposent des moyens d'y remédier. D'aucuns diront que les actions des écologistes entravent la production. Ces mêmes écologistes

incrimineront quant à eux les changements climatiques. Je ne trancherai pas entre ces explications. J'insisterai simplement sur ce problème de capacité agricole.

Il me semble que la consommation alimentaire subit assez peu d'ajustements, à la différence de l'habillement. L'alimentaire est considéré comme un bien économique inférieur, c'est-à-dire dont la consommation diminue proportionnellement à mesure que le revenu augmente. Il est beaucoup question des marges des distributeurs. Ponctuellement, des critiques portent sur leurs marges brutes. Le sujet relatif à l'alimentaire est lié selon nous à la concentration des industriels. La remarque vaut aussi pour les produits d'hygiène, le secteur DPH. Les condamnations pour entente sur les prix ont été nombreuses dans ce secteur.

Mme Nadia Ziane. – Nous avons la chance en France de pouvoir nous appuyer sur le PNNS dressant une liste de catégorie de produits à consommer pour être en bonne santé. L'alimentation saine est selon nous définie par les autorités sanitaires françaises. Le PNNS ne recommande pas de manger bio, tout en indiquant que les produits bio sont préférables à ceux de l'agriculture conventionnelle. La valeur ajoutée du bio dans l'alimentation saine est donc prise en compte.

Producteurs et consommateurs mènent le même combat. Nous aimerions que le législateur rende obligatoire l'affichage de l'origine des produits, y compris transformés. Nous ne reviendrons pas sur les débats autour de la loi Duplomb. Producteurs et consommateurs ne seront pas forcément d'accord sur tous les sujets. Toutefois, leurs intérêts convergent sur un grand nombre d'entre eux. Nous ne proposons pas de réduire la part revenant aux producteurs sur les cent produits dont nous proposons de sacraliser le prix.

M. Yves Bleunven. – L'enjeu touche à l'accroissement de la production agricole en France, mais aussi au renouvellement du parc d'élevage. La vigilance s'impose de ce point de vue. Le parc en volaille vieillit et a besoin d'être renouvelé. Or ce simple renouvellement apparaît déjà difficile à mettre en œuvre à date. Aussi importe-t-il que consommateurs et producteurs soient solidaires.

M. Daniel Gremillet. – Je distingue les produits sains des aliments qu'il est nécessaire de consommer pour rester en bonne santé. Comment définissez-vous un produit sain ? La France a été le premier pays à parler de malbouffe, ce qui a d'ailleurs eu des conséquences délétères. Aucun jeune n'a aujourd'hui envie d'embrasser un métier accusé de produire de la malbouffe. En termes de sécurité alimentaire, le niveau d'exigence français me paraît plutôt élevé par rapport au reste du monde, y compris à l'UE. Évitons toute confusion entre la qualité d'un produit et les choix alimentaires nécessaires à une bonne santé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteur. – Pouvez-vous nous dire comment les lois Égalim sont contournées et comment améliorer les contrôles ?

Mme Marie-Amandine Stévenin. – Je n'ai pas dit que les lois Égalim étaient nécessairement contournées, mais il faudrait que nous nous interrogions sur le respect, notamment par les industriels, des dispositions applicables en matière de fixation des prix. Je rappelle que 75 % de la viande vendue en France n'est pas contractualisée. Nous appelons à des contrôles et à des sanctions en cas d'entente. L'Autorité de la concurrence épingle régulièrement des cartels. Je cite fréquemment celui de la compote. À l'unité, le prix d'une compote demeure faible, de sorte que le consommateur ne s'aperçoit pas forcément de son augmentation. Pourtant, ces cartels emploient des méthodes quasi mafieuses. Je pourrais aussi citer celui de l'électroménager.

Nous avions surtout pris position, l'an dernier, à l'occasion de discussions houleuses à propos du revenu agricole, sur le fait que le consommateur n'était pas le seul responsable de la fixation de ce revenu. Nous n'avons pas accès aux chiffres. Donc, en l'absence d'indices publics, nous nous interrogeons. Rendre publiques les conditions des négociations commerciales améliorerait la transparence. J'estime que le libéralisme n'a pas à craindre la transparence. Une telle transparence nous permettrait de vérifier que le marché économique a joué son rôle dans le respect de la loi.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les prix sont fixés par le distributeur et non l'industriel. Comment analysez-vous la montée en puissance des marques des distributeurs ?

Mme Marie-Amandine Stévenin. – Je songeais à rendre publiques les négociations commerciales entre les producteurs et les industriels, et non entre les industriels et les distributeurs. Le ruissellement ou plutôt son absence constitue un problème. Les marques de distributeurs (MDD) se sont positionnées sur un créneau vacant, dans le prolongement de marques nationales identifiées et reconnues par le consommateur. Voici trente ans, le consommateur assimilait un certain type de gâteau à la marque sous laquelle il était vendu. Les distributeurs n'ayant pas à assumer de coûts de marketing proposent des produits de qualité à peu près équivalente à celle des marques nationales. Les enfants d'aujourd'hui se montrent moins attachés que les générations précédentes aux marques, qu'ils ne réclament plus forcément. Le distributeur prélève une marge de 30 % à 40 % sur ces succédanés de marques connues dont il n'a pas à assurer lui-même la promotion. Le consommateur y gagne lui aussi en réalisant des économies.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La concentration verticale ne vous préoccupe-t-elle pas ? Les distributeurs assument aussi le rôle d'industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteur. – Le distributeur fixe à la fois le prix de vente d'une marchandise qu'il a lui-même produite et celui d'un produit concurrent. Un mélange des rôles en résulte.

M. François Carlier. – Les condamnations prononcées par l'Autorité de la concurrence ont uniquement visé des industriels. L'irruption d'un distributeur met à mal l'entente entre industriels sur les prix.

M. Olivier Dauvers. – C'est avant tout l'esprit des lois Égalim qui est contourné, à travers les options laissées aux industriels pour communiquer à leurs clients, c'est-à-dire aux distributeurs, sur le prix d'achat de la matière première. Il ne faut plus laisser le choix à l'industriel d'indiquer ou non au distributeur à quel prix il a payé son lait ou ses céréales. Quand un industriel se retranche derrière certaines options, il respecte peut-être le texte de la loi, mais pas son esprit.

Voici environ cinquante ans, en 1976, à une époque où le consumérisme battait son plein, Carrefour a inventé les produits libres, c'est-à-dire libérés de tout le superflu, vendus dans des emballages blancs ne comportant que le nom du produit. Cette initiative a installé l'idée qu'il était possible de vendre un produit pour ce qu'il était et non pour ce qu'il paraissait. Il a fallu du temps pour ce système se déploie à grande échelle, car, à ce moment-là, les marques alimentaires avaient d'autant plus d'influence que celles du secteur non alimentaire jouissaient d'une faible notoriété. Un déplacement de la valeur des marques s'est opéré entre-temps, si bien qu'aujourd'hui, les consommateurs privilégient les marques d'équipement de la personne et de la maison ou les marques d'électroménager aux marques alimentaires, auxquelles ils renoncent d'autant plus volontiers que leur valeur de marque n'est pas perçue comme forte. Une montée en puissance des MDD en a résulté, au point qu'elles représentent aujourd'hui environ 35 % des dépenses et 50 % des volumes, ce qui traduit l'affaiblissement de la valeur des marques alimentaires. Cette observation reste toutefois à nuancer selon les produits. Dans certaines catégories de produits comme les légumes surgelés, ces marques représentent plus de 80 % des achats. À l'inverse, les MDD restent peu vendues dans d'autres catégories, parce que le marketing des marques a bien joué son rôle – je songe ici à l'emblématique Nutella ou aux produits de rasage – ou que le client s'inquiète de la qualité des produits, notamment pour bébés.

Je comprends le sens de votre question sur la concentration verticale, mais, factuellement, Intermarché est le seul distributeur à opérer un véritable appareil industriel incluant bateaux de pêche, biscuiteries et usines d'embouteillage. Les marques Intermarché représentent environ 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les 60 milliards d'euros que réalise le groupe Mousquetaires dans son ensemble. Leclerc exploite quant à lui deux usines : un abattoir dans les Côtes-d'Armor et une usine d'embouteillage d'eau dans le Massif central. Voilà tout.

Votre question me semblait sous-entendre qu'un distributeur était tenté de baisser les prix de ses propres produits pour pénaliser les grandes marques. Dans les faits, nous constatons toutefois l'inverse, puisque le taux de marge, dont le prix est une conséquence, sur les grandes marques est beaucoup plus faible que sur les marques de distributeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteur. – Le distributeur fixe à la fois le prix de ses propres produits et ceux de ses concurrents. Je me demandais si vous n'y voyiez rien d'anormal.

M. Olivier Dauvers. – La loi Galland de 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales a donné la main aux industriels pour fixer les prix à la consommation à travers la non-négociabilité des tarifs. Cette loi a interdit aux distributeurs de négocier les tarifs des industriels, les autorisant uniquement à négocier des à-côtés, dont les marges arrière. Une inflation alimentaire en a aussitôt résulté.

Mme Marie-Amandine Stévenin. – S'il y a une catégorie de produits dont le consommateur peut comparer les prix entre distributeurs, c'est bien celle des produits de marques. Les distributeurs attirent les consommateurs en leur proposant ces produits au meilleur prix, ce qui explique la faiblesse de la marge qu'en retirent ces distributeurs. Aucun distributeur n'a intérêt à vendre cher un produit de marque, sous peine de faire fuir les clients. Toutes les marques connues ne proposent peut-être pas de produits d'appel, mais l'annonce d'une promotion sur une grande marque détermine dans une large part le choix du magasin, quitte à payer plus des produits d'autres catégories – hormis pour les consommateurs au budget réellement contraint, qui opteront systématiquement pour les produits les moins chers.

M. Olivier Dauvers. – Nous réalisons une étude annuelle sur la corrélation entre l'image des enseignes en termes de prix et leur rendement commercial, calculé par euro au mètre carré. Cette corrélation est manifeste. Moins une enseigne est chère, meilleure est son image et donc son rendement commercial. Ceci explique l'obsession des distributeurs pour les prix, dès lors que ceux-ci sont comparables, et le niveau élevé de leurs marges sur des produits non comparables. La forte marge sur les fruits et légumes n'est donc qu'une conséquence de la non-comparabilité de ces produits d'une enseigne à l'autre. N'oublions pas que l'indice de prix est piloté par les distributeurs à la journée, avec des alignements systématiques sur la concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteur. – J'ai une dernière question, à propos des centrales d'achat à l'étranger, souvent évoquées à propos des marges.

M. Olivier Dauvers. – Il existe deux types de centrales à l'étranger : les centrales d'achat proprement dites et celles de services. Leclerc a rejoint une centrale d'achat avec Ahold Delhaize, leader de la grande distribution au Benelux et Rewe qui domine le marché en Allemagne, afin de massifier les volumes négociés auprès de 50 à 70 grands fournisseurs. Des rapports de

force se jouent là entre de véritables mastodontes. Améliorer ne serait-ce que d'un point la négociation avec Coca-Cola représente une masse gigantesque. À travers ces centrales, des géants se bastonnent entre eux.

Les centrales de service sont en réalité des pompes à fric. Des données sont monnayées aux industriels, recueillies notamment à la sortie de caisse, auxquelles est attribuée une valeur extraordinaire. Tant que quelqu'un est prêt à acheter quelque chose, peu importe à quel prix, celui qui le lui vend a raison de le faire. Pardonnez-moi pour un tel cynisme, cependant il n'est plus question d'un grand distributeur et d'un petit paysan du Gers, mais de Ferrero contre Leclerc.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – De plus en plus de PME seraient amenées à négocier avec des centrales d'achat à l'étranger. Nous resterons attentifs à ce phénomène.

M. Olivier Dauvers. – Tout dépend de votre définition des PME. La liste des industriels avec lesquels a négocié la centrale d'achat Everest vient d'être publiée. Certes n'y figure pas que Coca-Cola. Pour autant, elle ne compte que cinquante entreprises. Parmi les soixante-quinze principaux fournisseurs de la grande distribution n'apparaît aucune PME. Mais peut-être est-ce une affaire de seuil. Il suffirait de considérer qu'une société au chiffre d'affaires de 500 millions d'euros peut appartenir à la catégorie des PME.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est votre position par rapport à la publicité comparative qui inonde de plus en plus nos médias ?

Mme Marie-Amandine Stévenin. – Pour qu'il y ait publicité comparative, encore faut-il que les produits comparés soient réellement similaires. Dans ce sens, la publicité comparative ne peut porter que sur les prix des produits de marques entre les différentes enseignes. La moindre différence dans la recette rend les comparaisons infondées. Certaines chips sont notées B, d'autres, C, et d'autres encore, D au Nutriscore. Je me méfie de ce que l'on entend par produits « équivalents ». L'information délivrée au consommateur ne porte que sur les prix, alors qu'il arrive aux quantités de varier et à la composition aussi, sans parler de l'origine de la matière première. D'aucuns cherchent à culpabiliser le consommateur en lui reprochant de ne pas avoir choisi les bons produits, alors que, dans les faits, il ne dispose pas de beaucoup d'informations pour éclairer son choix.

M. Olivier Dauvers. – À l'origine, la publicité comparative ne pouvait porter que sur des produits d'une même marque vendus sous le même libellé et au poids identique. Désormais, la législation européenne autorise à comparer des unités de besoins, d'où l'essor de la publicité comparant entre elles des produits de marques de distributeur au poids malgré tout identique. La libéralisation de cette publicité comparative depuis une quinzaine d'années lui a permis de s'étendre aux fruits et légumes. Carrefour ne se prive pas, aujourd'hui, d'y recourir. Pourtant, en l'absence de marque, un navet vendu chez Carrefour n'est pas le même qu'un navet vendu chez Leclerc.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le montant des financements des publicités comparatives est aujourd'hui très élevé.

M. Olivier Dauvers. – Je prends le pari qu'il ne représente même pas 5 % du budget que les enseignes consacrent à leur publicité. Kantar publie tous les ans les montants bruts déboursés par les annonceurs dans tous les secteurs. Les frais de publicité alimentent la compétition permanente entre enseignes. Faire venir des clients dans une enseigne est aujourd'hui plus difficile qu'autrefois, car la superficie des locaux commerciaux a progressé dans son ensemble, alors que le nombre de consommateurs a stagné.

Mme Nadia Ziane. – Je ressortirai d'ici encore plus convaincue que, sans un encadrement législatif des prix et des marges, nous n'arriverons pas à résoudre le problème. Compter sur la bonne volonté des distributeurs pour obtenir de leur part plus de transparence me paraît vain.

M. Olivier Dauvers. – Je partage totalement ce point de vue. Je ne cesse de harceler les parlementaires pour qu'ils ne faiblissent pas au moment d'encadrer le secteur de la grande distribution.

Filières de producteurs - Audition de MM. Stéphane Joandel, secrétaire général de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), Ronan Collet, producteur de tomates et membre du conseil d'administration de Légumes de France, Mickaël Mazenod, arboriculteur et membre du conseil d'administration de la Fédération nationale des producteurs de fruits (FNPF), et Bruno Darnaud, président de la Gouvernance économique des fruits et légumes (Gefel)

(*Jeudi 18 décembre 2025*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons les travaux de notre commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui MM. Stéphane Joandel, secrétaire général de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), Ronan Collet, producteur de tomates et membre du conseil d'administration de Légumes de France, Mickaël Mazenod, arboriculteur et membre du conseil d'administration de la Fédération nationale des producteurs de fruits (FNPF), et Bruno Darnaud, président de la Gouvernance économique des fruits et légumes (Gefel).

Messieurs, nous vous remercions d'avoir accepté notre proposition d'audition dans le cadre de cette commission d'enquête et de vous être mobilisés dans des délais particulièrement contraints.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ». Je vous remercie par ailleurs de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts.

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, *MM. Bruno Darnaud, Ronan Collet, Mickaël Mazenod et Stéphane Joandel* prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Je rappelle que cette commission d'enquête vise plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré les récentes avancées législatives ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le

partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits, afin de s'assurer de son caractère équitable et durable pour les acteurs de l'économie ; nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

L'objet de nos auditions, dans cette phase introductive qui précède la suspension de nos travaux parlementaires, est de mesurer l'impact concret de la construction des prix de vente, hier sur nos concitoyens en tant que consommateurs, aujourd'hui sur les producteurs alimentaires, en mettant l'accent sur certaines filières.

Nous entendrons d'abord les représentants de la filière fruits et légumes, qui fait face à une forte concurrence étrangère, aux aléas climatiques et à des coûts de main-d'œuvre importants. Nous entendrons ensuite les représentants de la filière lait, qui fait face à des enjeux différents, notamment des coûts fixes élevés et une plus forte dépendance contractuelle aux transformateurs.

Messieurs, nous souhaitons vous interroger tout d'abord sur l'évolution de vos coûts de production ces dernières années, et sur la façon dont les transformateurs et les distributeurs en tiennent compte dans la formation des prix. Il s'agira ensuite de revenir sur l'évolution de la rémunération perçue par les producteurs de vos filières, en particulier dans un contexte d'évolutions législatives récentes dont nous suivons, avec notre collègue Daniel Gremillet, la mise en œuvre avec attention. Enfin, vous pourrez nous livrer votre regard sur les pratiques existant en matière de négociations commerciales, et sur les éventuels abus que vous identifiez.

Les lois dites Égalim ont-elles permis de mieux prendre en compte vos coûts de production dans la construction des prix de vente, notamment dans la grande distribution ? Comment évaluez-vous la transparence au niveau des prix s'agissant des produits de vos filières dans la grande distribution ? Que représentent pour vos filières les circuits de distribution alternatifs à la grande distribution, et comment les prix de vente y sont-ils déterminés ?

Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteur vous interrogera.

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps : vous présenterez les enjeux auxquels vos filières sont confrontées, en particulier en matière de négociation commerciale avec les transformateurs et les distributeurs, lors d'une présentation liminaire de vingt minutes maximum. S'ensuivra un temps de questions-réponses, d'abord avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission d'enquête.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous allons commencer par la question des négociations commerciales, qui est un sujet important pour l'une

et l'autre de vos fédérations, notamment s'agissant de la détermination des prix.

Ma première question porte sur vos négociations avec les enseignes de la grande distribution, ainsi qu'avec les transformateurs de vos produits. J'aimerais que vous nous détailliez la manière dont ces négociations se déroulent, et que vous nous indiquiez, dans votre analyse, les points qui peuvent être problématiques pour vous.

Ma seconde question fait écho aux propos de Mme la présidente : quels sont les bénéfices de la loi Égalim pour chacune de vos filières, qu'il s'agisse des produits laitiers ou des fruits et légumes ? Vos coûts de production sont-ils mieux pris en compte ? La contractualisation des prix en amont est-elle effective ? Si oui, dans quelles conditions ? Enfin, quel est votre point de vue sur les éventuels modes de révision automatique des prix ?

M. Bruno Darnaud, président de la Gouvernance économique des fruits et légumes (Gefel). – Merci de cette invitation. Je suis producteur de fruits d'été dans le département de la Drôme, et je suis président de l'association d'organisation de producteurs (AOP) Pêches et abricots de France, ainsi que président de la Gefel, qui regroupe l'ensemble des AOP au niveau français.

En propos liminaire, je voudrais souligner trois points.

Premièrement, je parlerai plutôt des fruits et légumes frais, car la transformation des fruits et légumes n'est pas, pour moi, le sujet principal.

Deuxièmement, je voudrais insister sur la diversité des fruits et légumes. On parle de près de 100 espèces, qui ont toutes des caractéristiques différentes : certaines sont très saisonnières, d'autres sont sujettes à des importations massives. Tous les fruits et légumes ne répondent pas aux mêmes principes.

Troisièmement, les fruits et légumes représentent un marché fluctuant, journalier et souvent déséquilibré. La distribution continue de se concentrer de plus en plus : avant, on parlait de six ou sept distributeurs. Aujourd'hui, il en reste quatre.

Dans ce contexte, les producteurs tentent de s'organiser, notamment à travers les organisations de producteurs, qui sont réunies – c'est une caractéristique française – en AOP nationales. À cet égard, nous sommes un peu ennuyés, car le droit de la concurrence vient s'interposer. Nous avons en face de nous des mastodontes ; or nous entendons parfois de la part de la grande distribution que nous sommes en position dominante au niveau des AOP, que nous ne devrions pas discuter des prix ni des volumes.

Pour nous, à la Gefel, l'enjeu majeur est que l'on donne au moins aux AOP le pouvoir, non pas de fixer les prix, mais au moins de discuter des stocks et d'échanger avec la grande distribution sur ces sujets. Je rappelle que la

grande distribution pèse, selon les produits, plus de 70 %, 75 %, voire 80 % des débouchés.

Face à cette distribution, les producteurs français poursuivent leurs efforts d'organisation. Mais on ne leur donne pas tous les moyens, et ils ont toujours cette épée de Damoclès du droit de la concurrence qui vient leur rappeler le risque d'une position dominante.

Je prendrai l'exemple de la pêche-nectarine. Celle-ci pèse 10 % du marché européen. Autant dire que nous sommes très loin de la position dominante, et c'est le cas pour beaucoup de produits.

M. Ronan Collet, producteur de tomates et membre du conseil d'administration de Légumes de France. – Sur l'introduction, je n'ai rien à ajouter.

En revanche, sur les questions que vous avez posées, notamment sur la loi Égalim, la filière légumes est peu concernée, car la contractualisation avec les acheteurs reste très limitée. Nous sommes le plus souvent sur un marché de gré à gré, au jour le jour, avec très peu de volumes contractualisés, et donc sans négociation commerciale annuelle.

Les acheteurs, et notamment la grande distribution, qui représente une part très importante de nos débouchés, sont très concentrés, face à des producteurs et des organisations de producteurs (OP) qui le sont beaucoup moins. Cette situation crée un rapport de force quotidien.

Toutefois, le fait de pouvoir se rassembler en OP et AOP nous permet malgré tout de rééquilibrer un peu ce rapport de force. Nous avons vraiment besoin que les modes de fonctionnement des OP et AOP soient facilités, et surtout de pouvoir échanger entre nous sur les volumes, sur la préparation de la saison, afin d'organiser et animer le marché, produit par produit.

Ce fonctionnement est également apprécié de nos acheteurs de la grande distribution et nous permet d'être plus forts et plus efficaces. Toutefois, le droit de la concurrence nous freine parfois et nous impose des limites à ne pas franchir, ce qui nous oblige à une vigilance quotidienne.

Des améliorations apparaissent nécessaires, notamment sur le mode de fonctionnement des AOP et sur les limites de ce qu'il est possible de faire, toujours dans l'objectif de servir la profession, et, au final, le consommateur.

Je souhaite enfin souligner l'importance du rayon fruits et légumes pour la grande distribution. C'est un rayon qui attire le client, sur lequel les taux de marge sont bien supérieurs à ceux d'autres rayons et d'autres produits. Il doit donc être bien tenu et proposer une large offre.

Dans d'autres rayons, des produits ultra-transformés, comme Coca-Cola ou Nutella, dégagent des marges extrêmement réduites, voire quasi nulles. On a parfois l'impression de travailler pour les autres marques, la valeur de nos produits servant à rentabiliser les magasins et à permettre de

très faibles marges sur d'autres produits, qui ne sont ni de première nécessité ni forcément bons pour la santé, contrairement aux fruits et légumes.

M. Mickaël Mazenod, arboriculteur et membre du conseil d'administration de la Fédération nationale des producteurs de fruits (FNPF). – Je voudrais ajouter un point important concernant la filière fruits et légumes. C'est un marché très journalier, qui évolue en permanence tout au long de l'année, avec des fluctuations variables selon les produits.

Ces évolutions sont largement liées au climat, à la fois sur le plan de la production et sur celui de la consommation : le client n'achètera pas un poireau lorsqu'il fait chaud, pas plus qu'un melon lorsqu'il fait froid. Ces facteurs ont un impact très fort sur le marché ; ils sont difficilement prévisibles et influencent directement les cours, à la hausse comme à la baisse.

Je souhaite également rappeler que les coûts de production en fruits et légumes connaissent une hausse continue depuis plusieurs années, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la principale composante de ces coûts reste la main-d'œuvre, qui peut parfois représenter plus de 50 % du coût de production.

À cela s'ajoute le coût de l'énergie, qui a fortement augmenté : non seulement l'énergie de base, mais aussi toutes les taxes et les coûts de transport, qui alourdissent fortement la facture des producteurs. Il convient également de mentionner les autres intrants.

Enfin, les coûts de production augmentent aussi du fait du changement climatique et de l'évolution des pratiques. Le changement climatique entraîne des difficultés supplémentaires, parfois des baisses de production. De la même façon, l'évolution des pratiques rend parfois le métier plus difficile, certaines opérations plus coûteuses, et peut induire une baisse de production.

L'ensemble de ces éléments concourent directement au prix et au coût de revient. Il est important de rappeler que ce coût de revient n'est pas uniquement lié à une filière, mais qu'il peut être propre à chaque exploitation, et variable selon l'exposition à des aléas climatiques.

M. Stéphane Joandel, secrétaire général de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL). – Je vous remercie d'auditionner la FNPL sur un dossier aussi important. J'ai d'abord une pensée pour nos éleveurs, confrontés à la crise sanitaire de la dermatose nodulaire contagieuse des bovins (DNC), qui fait énormément de mal dans nos campagnes, ainsi qu'aux effets du réchauffement climatique. D'où l'importance que nos exploitations disposent d'une véritable sécurité financière.

Nous étions très attachés à la création de cette commission d'enquête, que nous demandions depuis longtemps. La production laitière entretient très peu de relations avec la distribution ; en revanche, elle échange beaucoup avec

les transformateurs. Or quatre grands groupes – deux privés, Lactalis et Savencia, et deux coopératives, Sodiaal et Agrial – représentent environ 60 % du lait collecté, sur un total national de 23 milliards de litres. Le chiffre d'affaires de la filière laitière dépasse 47 milliards d'euros.

Voilà un peu plus d'un an, un groupe de transformateurs a lâché 160 producteurs. Lors des auditions, ses représentants ont expliqué manquer de marges à l'export. C'est la réalité que nous vivons dans la filière laitière. Vous avez évoqué les lois Égalim ; en tant que syndicaliste, je rappelle que nous sommes aujourd'hui le seul pays à légiférer. Je vous en remercie, car ces lois ont été utiles, mais force est de constater qu'il n'existe toujours pas de véritable esprit de filière dans le secteur laitier. Malgré ces textes et l'exigence que vous avez portée, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Je prendrai deux exemples précis.

D'abord, la loi Égalim a institué l'Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM). Or la filière laitière est l'une des seules où la transformation ne fournit pas ses chiffres. Nous avons essayé de les obtenir par de nombreux moyens, y compris des pressions exercées avec l'OFPM. Malgré cela, le taux de remontée est de 18 %. Et l'OFPM le dit clairement : on ne peut continuer ainsi. Certains groupes se sont développés à l'extérieur, ont créé beaucoup de valeur, mais ne veulent pas respecter les producteurs.

Ensuite, pour les produits alimentaires, la dernière loi Égalim de 2023 prévoit trois options dans les conditions générales de vente afin de tenir compte de la matière première agricole. La troisième option, celle de la négociation par les producteurs de la matière première agricole (MPA) en valeur, est d'une opacité totale, car la MPA est exprimée en pourcentage et mélangée à la matière première industrielle (MPI). Les transformateurs prennent ce dont ils ont besoin sur la MPI et nous donnent ce qui reste au titre de la MPA. Cette troisième option devrait aujourd'hui disparaître, puisqu'elle repose sur un tiers de confiance, souvent le commissaire aux comptes, et entretient une forte opacité.

Un autre sujet majeur d'inquiétude concerne la souveraineté alimentaire. On en parle beaucoup, mais, dans les faits, il ne reste plus que le lait où elle subsiste encore. Et même dans cette filière, nous avons perdu la souveraineté sur la matière grasse.

Nos demandes sont donc les suivantes.

D'abord, lorsqu'une OP ou une coopérative négocie, la MPA doit être sanctuarisée et connue avant l'envoi des conditions générales de vente (CGV) aux distributeurs. Ceux-ci doivent avoir connaissance du prix payé.

Ensuite, le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel) traverse de grandes difficultés. Siégeant aujourd'hui à son bureau, je constate que nous n'avons plus de vision commune de la filière laitière française, ce qui est extrêmement préoccupant. La loi Égalim impose à

l'interprofession de fournir des indicateurs de coûts de production : pour le marché intérieur, pour l'export, et pour le « couple beurre-poudre ». Sur le dernier élément, les indicateurs sont attendus depuis plus de trois ans, mais les transformateurs refusent de communiquer leurs chiffres.

La colère des éleveurs est d'autant plus forte que nos voisins nordiques sont payés entre 30 et 50 euros de plus. La différence tient à un modèle coopératif, allant du producteur jusqu'à la commercialisation, avec un défi à relever : maximiser le revenu. En France, le poids des industriels privés est trop important et nos deux grandes coopératives n'ont pas d'indépendance. À titre d'exemple, 40 % du volume laitier d'Agrial est transformé par Savencia. Cette situation constitue une faiblesse pour la filière française.

Enfin, il est indispensable de faire évoluer la contractualisation. Les volumes doivent être portés collectivement par les OP aux transformateurs. Lorsque des producteurs ont été laissés sur le bord de la route, comme ce fut le cas avec Lactalis, nous avons réussi à les « recaser » ; si une telle situation se reproduisait aujourd'hui, ce serait beaucoup plus compliqué. L'inverse, en revanche, n'est pas possible. Nous ne disposons pas de l'arme permettant de dire que, en l'absence d'accord sur le prix, un volume de 100 millions de litres sera retiré au profit d'autres acheteurs.

Il est donc nécessaire d'adapter le cadre juridique afin que les OP disposent de contrats collectifs avec les transformateurs. Les producteurs doivent être identifiés non à l'entreprise, mais à l'OP. C'est d'une importance capitale, tout comme la MPA doit être négociée avant les CGV.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour vos interventions, qui montrent bien que, dans l'une et l'autre des filières, les problématiques sont distinctes.

Lorsque l'on parle des marges de la grande distribution, les fruits et légumes sont très souvent cités. Pas plus tard qu'hier, nous avons auditionné des associations de consommateurs, qui ont toutes indiqué que les fruits et légumes constituaient le rayon où les marges étaient les plus importantes. Comme vous l'avez souligné, monsieur Mazenod, nous sommes bien dans une situation où les fruits et légumes servent d'arbitrage : les produits leaders affichent des marges quasi nulles, tandis que les fruits et légumes supportent des marges bien plus élevées.

À vous entendre, je comprends que le rapport de force avec la grande distribution, tant dans la fixation des prix finaux pour le consommateur que face aux marques leaders, est largement défavorable aux filières. Or c'est bien ce rapport de force qui détermine le prix.

Dès lors, comment améliorer ce rapport de force face à la grande distribution ? Disposez-vous de pistes pour rendre ces négociations, qu'elles soient quotidiennes ou concentrées sur certaines périodes de l'année, plus équilibrées ?

M. Bruno Darnaud. – Je formulerai deux ou trois remarques et répondrai ensuite à vos questions. Vous avez évoqué la question des marges ; je souhaiterais intervenir plus particulièrement sur les produits d'importation. Dans le secteur des fruits et légumes, les importations sont en effet nombreuses. On évoque souvent un taux de 50 % dans la filière, mais ce chiffre doit être relativisé, dans la mesure où il inclut les produits exotiques. Cela étant, certains produits sont très fortement importés.

Or les marges appliquées sur les produits d'importation ne sont pas les mêmes que sur les produits français. Il s'agit là d'un enjeu majeur. Les distributeurs ne prennent pas ou très peu de marge sur les produits étrangers, qu'ils utilisent comme produits d'appel. Nous sommes donc confrontés à deux situations dans le secteur des fruits et légumes : soit les volumes importés sont très importants – c'est le cas pour la tomate –, ce qui déstabilise complètement le marché ; soit, dans de nombreuses filières, les volumes sont plus faibles, mais ils servent à établir des prix de référence qui tirent ensuite vers le bas les prix des produits français. C'est là l'un des sujets majeurs.

Ma deuxième remarque concerne le problème des promotions et des prix de fonds de rayon. Les consommateurs ont souvent l'impression que les marges sont énormes, notamment car la différence est très importante entre le prix de promotion et celui de fonds de rayon. Là encore, l'absence de politique d'enseigne unifiée constitue l'une des principales difficultés. Une enseigne peut décider d'une promotion nationale : dans ce cas, le même prix est appliqué dans l'ensemble des magasins de l'enseigne. Mais de plus en plus de distributeurs, qu'ils disposent de magasins indépendants ou intégrés, laissent une liberté totale à leurs directeurs. Souvent, on constate une volonté manifeste de ne pas mettre en valeur le produit de fond de rayon, avec des tarifs affichés qui conduisent légitimement les clients à s'interroger.

Le consommateur se sent perdu ; il ne comprend plus la formation du prix. Une semaine, il bénéficie d'une promotion ; la suivante, il se trouve face à un prix de fonds de rayon trois ou quatre fois supérieur à celui de la promotion.

Nous échangeons évidemment avec les distributeurs sur ces sujets, mais je souhaite insister de nouveau sur la question des importations. Parfois, ce sont les volumes importés qui déstabilisent les marchés ; dans d'autres cas, c'est leur influence sur la fixation du prix de référence. Je le constate très concrètement lorsque nous cherchons à basculer de la production espagnole à la production française pour la pêche ou l'abricot. Les distributeurs nous expliquent que le basculement est effectué, mais, dans les faits, il subsiste toujours 10 %, 15 %, voire 30 % de produits espagnols, à des prix défiant toute concurrence. Et l'on nous indique que, si nous voulons vendre, nous devons nous aligner.

Pour répondre à votre question sur le refus de vente, la réponse est non. Pour nos produits, les frais ont été largement engagés en amont. Certes,

il peut rester parfois le coût de la cueillette, mais lorsque la marchandise est stockée, l'ensemble des coûts a déjà été supporté. Ne pas vendre aggraverait donc encore la perte. Nous ne disposons pas de cette capacité de résistance, sauf, une fois encore, à travers les discussions menées au sein des OP et des AOP.

S'agissant des promotions, je souhaite également souligner le manque de souplesse des distributeurs. Les discussions sur les promotions se tiennent parfois trois ou quatre mois à l'avance, notamment pour en fixer les dates. De ce fait, en cas d'à-coups de production, il leur est difficile de réagir rapidement. Nous tentons de remédier à ce problème. Il n'en demeure pas moins que ces discussions restent essentielles, y compris pour les distributeurs, qui reconnaissent que les AOP leur permettent d'avoir une vision d'ensemble de la production.

Nous essayons de rééquilibrer les relations, tout en restant conscients que nous sommes très petits. Lorsque le distributeur souhaite imposer, il impose.

Et je me permets d'insister sur ces décalages assez étranges que l'on constate parfois entre la politique nationale du distributeur et la politique menée au niveau de ses magasins. Nous réalisons des contrôles en magasin tout au long de l'année et nous constatons des pratiques assez surprenantes qui font perdre ses repères au consommateur.

M. Ronan Collet. **–** Pour compléter, je dirai que la question des promotions est particulièrement révélatrice. Les distributeurs souhaitent disposer de promotions tout au long de l'année et sur l'ensemble des produits en rayon, ce qui déstabilise complètement la perception du prix par le consommateur : un même produit est en promotion durant une semaine, puis affiché trois à quatre fois plus cher la semaine suivante.

Certains prix de fonds de rayon sont très élevés, mais nous constatons parallèlement des promotions sur le même produit à des prix parfois extrêmement bas, avec une marge écrasée. Certains fruits et légumes font aussi l'objet d'importations à prix très bas toute l'année ; dans le même temps, des produits français équivalents sont proposés avec des marges importantes, et donc des prix élevés en rayon. Ces pratiques conduisent logiquement le consommateur à privilégier les produits d'importation et à délaisser les produits nationaux.

L'exemple de la tomate est flagrant, avec des tomates d'origine marocaine vendues toute l'année 99 centimes d'euros la petite barquette. Les producteurs français ne peuvent pas rivaliser avec de tels prix, sauf à perdre de l'argent. Pour le même grammage, les barquettes des producteurs français sont donc vendues beaucoup plus cher, non seulement car le prix payé aux producteurs français est plus élevé, mais aussi parce que les distributeurs réalisent une marge plus importante sur ces produits.

Comme il y a des promotions toute l'année, le consommateur a l'impression de se faire avoir lorsqu'il achète un produit hors promotion, ce qui n'est pas nécessairement le cas.

Quant à la manière de réduire le rapport de force en défaveur du producteur, nous en appelons pour notre part au bon sens. La modération des marges existe déjà, mais elle n'est pas toujours appliquée. Nous aimerions une meilleure implication des acheteurs et une meilleure défense de la production nationale. Il est anormal qu'ils réalisent plus de marges sur la production française que sur les productions étrangères, lesquelles sont produites à bas coût, dans des conditions sociales et environnementales différentes de la production française. Dans ces conditions, si l'on veut pouvoir rémunérer justement un producteur français, il faut payer son produit plus cher que le produit d'importation. Non seulement il faut agir par la loi, mais il faut aussi en appeler au bon sens et aux intérêts de tous vis-à-vis de la grande distribution.

M. Mickaël Mazenod. **–** Je me permets d'ajouter quelques mots sur la distinction entre les produits en promotion, les produits premier prix et les produits de fonds de rayon, et sur les écarts importants observés entre ces catégories.

Pour les produits premier prix ou en promotion, les agriculteurs ne couvrent pas toujours leur coût de revient, mais ces ventes permettent de dégager le marché. La partie « fonds de rayon » est celle qui permet de couvrir les charges annuelles. Or cette part se réduit de plus en plus, et c'est précisément cet écart qui pénalise la production française. Lorsque l'écart de prix est trop important, on ne peut pas reprocher au consommateur de ne pas choisir systématiquement le produit le plus cher.

Comme l'a rappelé Bruno Darnaud, l'écart entre produits importés et produits français constitue un enjeu central. Il ne s'agit pas de supprimer les promotions, qui restent un outil nécessaire pour dégager le marché, mais de les positionner au bon moment, lors des pics de production. Elles ne peuvent servir de référence pour le reste de l'année sans affecter gravement le coût de production.

Il arrive ponctuellement que des producteurs refusent de vendre, notamment lorsque la récolte n'est pas effectuée. C'est possible dans les filières qui ont un délai très court entre la cueillette et la commercialisation, par exemple la cerise. Lorsque le coût de ramassage n'est pas couvert, les fruits peuvent être laissés sur l'arbre. En revanche, pour la majorité des espèces, une fois la récolte réalisée, les coûts sont engagés et il faut aller au bout du processus.

M. Stéphane Joandel. **–** S'agissant de la filière lait, comme je vous l'ai indiqué précédemment, nous entretenons très peu de relations avec la grande distribution ; nous travaillons essentiellement avec nos transformateurs. Pour répondre à votre question, madame Guhl, nous ne refusons pas de vendre. Le

lait est une denrée périssable, collectée toutes les quarante-huit ou soixante-douze heures, puis vendue aux transformateurs. Or il arrive fréquemment que certains transformateurs ne communiquent le prix qu'après la collecte. À titre d'exemple, certains producteurs n'ont appris le prix d'achat du mois de novembre que ces derniers jours. Ce décalage d'un mois est fréquent, et c'est inadmissible.

Le terme qui nous est le plus souvent opposé, au sein de l'interprofession, est celui de « compétitivité ». J'aimerais en comprendre le sens. Si la filière ne parvient pas à dégager de marges et à rémunérer correctement ses producteurs, il faudrait peut-être s'asseoir autour d'une table et discuter en toute transparence. Un transformateur nous expliquait récemment qu'un emmental allemand arrivait moins cher sur nos étals, alors même que le prix du lait payé au producteur était plus élevé, avec une différence de 50 euros par tonne. Cette situation ne peut que nous interpeller.

Il manque aujourd'hui dans nos campagnes une forme de reconnaissance, c'est l'une des causes de nos actions syndicales en 2024. Certains industriels de l'agroalimentaire se sont développés à l'international et souhaitent désormais recourir davantage à l'importation, sans les mêmes exigences de qualité ni le même système social que celui que nous défendons.

Mais, comme je l'ai indiqué tout à l'heure, nous ne partageons plus toujours la même vision au sein de l'interprofession laitière. Certains acteurs privilégient une logique commerciale plutôt qu'une logique de production, et cette orientation nous semble dangereuse. Renoncer à une vision commune, c'est prendre le risque de perdre notre souveraineté alimentaire.

Au-delà de la question alimentaire, l'élevage laitier garantit l'occupation des territoires, en particulier dans les zones difficiles. Pour avoir longuement échangé avec de nombreux élus locaux – maires, conseillers municipaux ou départementaux –, je peux notamment témoigner de l'impact sur le risque d'incendie : lorsque l'élevage disparaît, les territoires se couvrent de broussailles et deviennent extrêmement vulnérables. Le modèle de la polyculture-élevage permet de maintenir l'équilibre du système environnemental ; il préserve la biodiversité et favorise le captage du carbone par les prairies. Ne l'oublions pas !

Aujourd'hui, nous avons encore la capacité de réagir, mais il faut rappeler à certains acteurs leurs responsabilités. C'est dans l'intérêt collectif que chacun trouve son intérêt personnel. Lorsque l'on raisonne à l'inverse, le système ne fonctionne plus.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Compte tenu de l'actualité de ces débats, je souhaite revenir brièvement sur vos propos initiaux.

Vous avez d'abord évoqué les difficultés rencontrées par les OP et les AOP avec le droit de la concurrence. Avez-vous des griefs particuliers à nous

signaler ? Lorsque vous indiquez qu'il conviendrait d'approfondir le statut ou la mission des OP et des AOP, quels axes préconisez-vous de développer ?

Vous avez ensuite souligné que vos produits subissaient une marge plus importante que celle appliquée aux produits importés, sans toutefois vous étendre sur la question de votre rémunération. Comment celle-ci a-t-elle évolué au cours des dernières années ? Disposez-vous de pistes d'optimisation des coûts de production ? Existe-t-il encore des marges de manœuvre en la matière ?

Enfin, s'agissant de la filière lait, vous n'avez pas abordé la question des contrats tripartites. Je sais qu'ils sont peu nombreux, mais, au regard des débats internes que vous évoquez et des zones d'opacité que l'on perçoit, ces contrats peuvent-ils constituer un outil de transparence ? Sont-ils utilisés et, le cas échéant, pourquoi restent-ils marginaux ?

M. Bruno Darnaud. **–** Pour répondre à votre première question sur le droit de la concurrence, plutôt que de faire un grand discours, je vous donnerai un exemple très concret, survenu cet été dans la filière melon.

La filière était très en colère contre les pratiques de la grande distribution, notamment les opérations à 0,99 euro la pièce, sur lesquelles les producteurs de melon perdent de l'argent. Les acteurs de la filière ont souhaité engager une discussion avec les distributeurs sur ces opérations. En réponse, ces derniers ont adressé un courrier à la Gefel indiquant qu'il était anormal d'aborder ces sujets au sein de l'interprofession et évoquant un possible non-respect du droit de la concurrence. Le message était clair : « Vous allez trop loin ; ce sujet relève des relations interentreprises. »

Même en l'absence de contentieux formel, cet exemple précis, survenu cet été après une communication publique qui était sans doute malvenue, illustre la pression exercée par les distributeurs sur le fondement du droit de la concurrence. Nous vivons en permanence avec cette épée de Damoclès au-dessus de notre tête. Les OP et, plus encore, les AOP jouent un rôle essentiel, mais nous sommes toujours sur le fil du rasoir, et les distributeurs ne manquent pas de nous rappeler que la fixation des prix en magasin relève exclusivement de leur compétence. Nous souhaitons simplement être rassurés sur notre capacité à discuter. Il ne s'agit nullement d'imposer quoi que ce soit, mais de pouvoir échanger. Or, aujourd'hui, même la discussion devient parfois impossible, sous la pression du droit de la concurrence.

M. Ronan Collet. **–** En ce qui concerne les légumes, la détermination du coût de revient est particulièrement complexe, car elle suppose de prendre en compte l'ensemble du cycle de la culture. Le jour de la récolte, ce coût n'est pas encore connu avec précision. De nombreux aléas peuvent en effet intervenir et le faire varier fortement : des problèmes sanitaires affectant la culture, ou encore une flambée des coûts de l'énergie, comme nous l'avons connue ces dernières années.

Nous procédons à des estimations au moment du semis, puis nous établissons les calculs définitifs au moment de la récolte du fruit ou du légume. La détermination du coût de revient d'un légume est donc un exercice délicat.

Par ailleurs, comme je l'indiquais précédemment, il s'agit d'un marché de gré à gré, qui se construit au jour le jour. Le prix fluctue en fonction de la disponibilité du produit sur le marché. C'est déjà une première manière d'ajuster le prix au coût de revient. Il faut également avoir à l'esprit que l'ensemble des postes de charges nécessaires à la production d'un légume augmente de façon continue et que, ces dernières années, certains postes ont connu des hausses très importantes.

Je pense notamment à la main-d'œuvre, qui représente une part significative du coût de revient d'un kilogramme de légumes. Celle-ci a fortement augmenté ces dernières années, en raison des revalorisations successives des salaires, et en particulier du Smic depuis 2020. Pour la tomate, par exemple, la main-d'œuvre représente environ 40 % du coût de revient d'un kilogramme, ce qui a un impact considérable.

Je prends souvent l'exemple de la tomate, parce que j'en suis producteur, mais cette culture mobilise également beaucoup d'énergie. Or les coûts énergétiques ont fortement augmenté ces dernières années, notamment du fait des conflits géopolitiques, ce qui a pesé lourdement sur le coût de revient.

Il s'agit d'événements imprévisibles, impossibles à anticiper, et que nous avons pourtant subis de plein fouet. C'est également pour cette raison que la contractualisation est extrêmement complexe, puisque nous ne connaissons jamais précisément notre coût de revient à l'avance. Cela doit néanmoins être intégré par les acheteurs et par la grande distribution.

Au quotidien, ce sont les producteurs et les vendeurs qui donnent la tendance, qui expliquent la situation et qui font un travail de pédagogie auprès des acheteurs, afin de leur faire comprendre qu'il est parfois nécessaire d'acheter nos produits plus cher, en raison de telle ou telle augmentation de charges. Cela fait pleinement partie de la négociation journalière.

M. Mickaël Mazenod. **–** Je ne reviendrai pas sur l'ensemble des éléments qui ont déjà été évoqués, nombre d'entre eux étant parfaitement similaires. Je souhaiterais simplement apporter un éclairage sur la question de la rémunération dans le secteur des fruits.

De manière générale – en dehors de situations particulières –, la rémunération est en baisse. Un premier indicateur en est la diminution du nombre de producteurs et des surfaces exploitées en fruits en France. C'est là un signe clair de découragement.

Nous constatons donc une baisse de la rémunération, conjuguée à une augmentation de la charge de travail, qu'il s'agisse des contraintes réglementaires ou du travail physique sur l'exploitation. Lorsque l'on met ces

éléments en perspective, en y ajoutant la hausse des coûts, l'attractivité du métier diminue et la rémunération recule. C'est une réalité.

Jusqu'aux années 2000-2010, nous avions bénéficié de gains réguliers de productivité, grâce à la mécanisation et à diverses améliorations techniques. Aujourd'hui, ces gains ont disparu. Comme je l'indiquais précédemment, nous faisons même face à une perte de productivité. Nous ne pouvons donc plus améliorer notre rémunération par l'investissement ou par l'évolution des pratiques. Les augmentations de charges prennent désormais le dessus et, conjuguées à cette baisse de productivité, entraînent une dégradation du résultat et de la rémunération.

Dans le même temps, nous sommes confrontés à des produits importés, en provenance d'Europe ou du reste du monde, qui ne sont pas soumis aux mêmes normes, qu'elles soient sociales ou environnementales. Lorsque l'on met ces éléments en balance, notre produit devient mécaniquement moins attractif pour le consommateur, même si l'on peut mettre en avant sa qualité ou son ancrage dans nos terroirs.

Au final, c'est le portefeuille du consommateur qui décide. Si nous ne vendons pas nos produits, nous n'avons pas de rémunération ; si nous les vendons à un prix trop bas, nous perdons également de l'argent. Cette situation rend extrêmement difficiles l'amélioration de la rentabilité et la restauration de l'attractivité des filières.

Nous perdons, année après année, de la souveraineté alimentaire, sur l'ensemble des productions. La part de la production française recule continuellement : ce phénomène ne touche pas uniquement les producteurs car toutes les filières sont concernées, depuis les fournisseurs de matériel agricole jusqu'aux coopératives, et, dans certains cas, l'industrie agroalimentaire de transformation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de vos réponses. Si vous le pouvez, je vous serais reconnaissante de bien vouloir nous transmettre l'ensemble des documents permettant d'étayer vos propos.

M. Stéphane Joandel. – S'agissant de vos questions relatives à la loi Égalim, je peux confirmer que celle-ci a eu un effet pour les producteurs de lait ; il faut le reconnaître. La FNPL avait d'ailleurs joué un rôle moteur pour la faire aboutir et obtenir une rémunération plus juste.

L'objectif affiché était de parvenir, sur le marché intérieur, à une rémunération équivalente à deux Smic pour les éleveurs laitiers. En 2024, nous atteignons environ 1,6 Smic. Il subsiste donc un écart, que nous souhaitons combler.

Concernant les contrats tripartites, quelques initiatives ont été engagées, mais elles demeurent marginales. Pour conclure un tel contrat, il faut naturellement l'accord des trois parties. Or, lorsque l'un des acteurs s'y oppose – ce qui est fréquent –, le contrat ne peut voir le jour. Les coopératives

nous indiquent clairement qu'elles redoutent de devenir de simples prestataires de services, ce qu'elles considèrent comme dangereux pour leur modèle.

Ces contrats sont donc possibles, mais restent exceptionnels. Dans ce que l'on pourrait qualifier de logique de « poker menteur », il est parfois difficile d'identifier les responsabilités respectives du transformateur et du distributeur. En revanche, le producteur demeure la variable d'ajustement. C'est précisément ce que nous avons voulu dénoncer dans le cadre de la loi Égalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avant de donner la parole aux autres sénateurs et sénatrices, je souhaiterais vous interroger sur la question des produits biologiques dans chacune de vos filières.

Nous avons auditionné hier l'association UFC-Que Choisir, qui a réalisé une étude, notamment sur les pommes biologiques. Il en ressort que les marges pratiquées peuvent conduire à un doublement du prix de vente entre un produit biologique et un produit non biologique. Or, les marges étant déjà élevées sur le non-biologique, cela aboutit à une surmarge importante sur le biologique. Je souhaiterais connaître votre analyse sur ce point.

Par ailleurs, s'agissant du lait biologique, une baisse de la collecte est régulièrement évoquée. Comment analysez-vous cette évolution et quelles perspectives voyez-vous pour cette production ?

M. Bruno Darnaud. **–** Comme je l'ai déjà évoqué, il existe de nombreuses espèces de fruits et de légumes, qui ont chacune leurs caractéristiques. Dans les filières bio, chacune d'entre elles connaît des problématiques, des contraintes techniques et des difficultés différentes.

S'agissant du prix, il est important de souligner que le revenu d'un producteur, en bio ou en conventionnel, dépend avant tout de son volume de production : même si le prix évolue, la rémunération reste le produit d'un prix par un volume.

La diminution du nombre de vergers, les enjeux liés aux normes phytosanitaires ou à l'eau : tout ce qui contraint la production fait perdre de la compétitivité. Dans les filières bio, le point déterminant est de savoir si le volume produit par le producteur va être suffisant pour permettre d'arriver à un prix cohérent pour le consommateur.

Il peut exister des marges abusives en bio, mais le fond du problème demeure le volume de la production. Lorsque la filière maîtrise la technique, celui-ci peut être suffisant. Encore faut-il qu'il y ait ensuite une demande correspondante, compte tenu des prix. On observe, dans le cas des pêches et des abricots, qu'à partir de 4,20 euros le kilo, par exemple, le consommateur décroche. Or en bio, le prix peut être encore plus élevé.

Encore une fois, chaque filière est différente : celle des pommes est parvenue à régler ses problématiques techniques et produit presque un peu

trop, c'est-à-dire qu'elle est en suroffre, tandis que la filière des pêches et des nectarines connaît encore de très grandes difficultés techniques.

M. Ronan Collet. – Produire en bio coûte plus cher qu'en conventionnel ; le coût de production doit donc être répercuté sur les prix en rayon si l'on veut que la marge reste stable. Il est cependant vrai que les marges sur le bio, pendant longtemps, étaient bien plus importantes qu'en conventionnel. C'est certainement une des raisons du désintérêt du consommateur pour le bio observé ces dernières années. La balle est dans le camp de la grande distribution pour recréer un équilibre et faire en sorte de regagner la confiance des consommateurs.

M. Mickaël Mazenod. – L'impulsion dépend toujours, *in fine*, de l'offre et de la demande. Par ailleurs, en effet, toutes les filières sont différentes. Celle de la pomme connaît plutôt une dynamique de déconversion du bio, car nous étions allés trop vite et trop loin. Les prix du marché étaient inférieurs, en chiffre d'affaires par hectare, aux coûts de production.

M. Stéphane Joandel. – La filière laitière a connu beaucoup de conversions au bio en 2018 et 2019. Il y avait un marché segmenté et une demande des consommateurs. Le covid a détourné le consommateur du bio, ce qui a impacté très fortement la filière. Si celle-ci retrouve une bouffée d'oxygène, c'est que beaucoup de producteurs se sont déconvertis.

Par ailleurs, une partie des consommateurs veulent consommer bio, mais cette part n'augmente pas.

Ensuite, on parle beaucoup de la grande distribution, mais la restauration hors domicile (RHD), par exemple dans les écoles, devrait aussi privilégier les produits français. Le prix est un frein qui pourrait être levé, notamment *via* le levier du gaspillage alimentaire. Ce sujet est important pour la FNPL et la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA). Celle-ci, par l'intermédiaire de Jean-Michel Lemétayer, a par exemple fondé l'association Solaal. On m'a indiqué que nous gaspillions actuellement entre 26 et 30 % de la production agricole. Si nous parvenons à éviter ce gaspillage, cela pourrait diminuer les coûts.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La mise en production de barquettes de tomates cerises « bleu-blanc-rouge » a-t-elle eu un impact particulier sur la filière tomate ?

M. Ronan Collet. – Nous avons en effet mis en circulation des barquettes « bleu-blanc-rouge » destinées aux tomates cerises. Ce travail a été réalisé au niveau de l'appellation d'origine protégée (AOP) nationale « Tomates et Concombres de France » qui a créé un *packaging* commun dans l'idée de faire face aux barquettes de tomates cerises d'importation vendues au prix de 99 centimes d'euros l'unité.

Le problème demeure le même : depuis le lancement du projet en 2025, nous attendons que les distributeurs jouent réellement le jeu, car nous

n'avons pas encore eu de retours majeurs de leur part. Comme d'habitude, ceux-ci auraient préféré qu'on s'aligne sur le prix des tomates cerises importées plutôt que d'investir dans cette démarche. Nous discutons avec eux, mais ce n'est pas simple.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il me semble que cette initiative reçoit néanmoins l'assentiment des consommateurs, à l'instar des opérations approchantes sur le lait français. Si vous avez des chiffres sur le sujet, j'aimerais que vous nous les communiquiez.

M. Stéphane Joandel. – Le drapeau « bleu-blanc-rouge » fonctionne dans la filière du lait, car le consommateur est attaché à l'origine française de la production. Nous avons en revanche d'énormes difficultés avec certains transformateurs, qui refusent de promouvoir l'origine France du lait.

Par ailleurs, il y a parfois des pratiques de tromperie du consommateur dans l'étiquetage du produit. Nous avons constaté dernièrement qu'au Brésil, certains acteurs – en l'occurrence, la marque Président – utilisaient indûment le drapeau « bleu-blanc-rouge ». Nous pourrons vous communiquer les éléments si vous le souhaitez.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. **–** Mes questions concernent les territoires ultramarins. Tous les produits laitiers importés y sont vendus à des prix excessivement élevés. Selon les territoires, la production laitière locale n'y existe quasiment pas, ce qui entraîne une forte dépendance aux importations de lait ultra haute température (UHT), de poudre de lait ou de matières grasses ensuite transformées et conditionnées sur place. S'ajoutent à ces étapes celles du fret maritime, du stockage – et donc des coûts portuaires – ainsi que des dispositifs fiscaux spécifiques comme l'octroi de mer. Pour le consommateur ultramarin, cette succession d'intermédiaires rend la formation du prix difficile à comprendre. Localement, on entend toujours parler des marges de distributeurs, jamais de la marge éventuelle des autres intermédiaires. Serait-il possible d'obtenir un document recensant, pour les produits laitiers et les fruits et légumes importés, et sans indication de prix dans un premier temps, tous les acteurs de la chaîne logistique d'importation vers l'outre-mer ?

M. Stéphane Joandel. – Je vous propose de me rapprocher de l'interprofession laitière afin d'obtenir ces éléments.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Très souvent, lorsque nous examinons la constitution des marges, il y a un producteur, puis différents acteurs : une structure qui organise le transport routier, l'autre le transport maritime, ainsi qu'une structure qui assure le stockage. J'aimerais obtenir une liste détaillée de ces acteurs et de leur marge, présentée de manière simple.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Une table ronde spécifique sur l'outre-mer doit avoir lieu au sein de cette commission d'enquête. Nous y reviendrons avec les acteurs spécialistes.

M. Ronan Collet. – S'agissant des légumes, Légumes de France comprend une antenne outre-mer à qui je poserai la question.

Mme Audrey Linkenheld. – En ce qui concerne la RHD, la loi Égalim du 30 octobre 2018 prévoit une part obligatoire de production locale et bio. Les collectivités concernées font tous les efforts possibles pour atteindre les objectifs en la matière. Elles ont, malgré leur budget contraint, le souhait politique d'y arriver.

M. Stéphane Joandel. – Égalim, en effet, impose à la RHD certaines exigences. Mais elle n'oblige pas les grossistes à prendre en compte les coûts de production. Autrement dit, la restauration collective réussit à proposer des produits de production française, mais dans le cas du bio, elle ne parvient pas à garantir une rémunération suffisante du producteur.

Mme Audrey Linkenheld. – Le sujet n'est donc pas que les produits de la RHD soient locaux ou français, mais que la rémunération des producteurs soit convenable.

M. Stéphane Joandel. – Les transformateurs nous disent que ces marchés publics sont très concurrentiels, très compliqués et peu transparents. Par ailleurs, l'engagement prévu par Égalim d'introduire 25 % de bio dans la RHD n'a jamais été respecté.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En tant que rapporteure de la loi Égalim, je confirme que l'engagement d'introduire 25 % de bio est inscrit au titre II relatif à la RHD. Dans la pratique, ce n'est pas suivi par tout le monde. Nombre de régions, de départements et de municipalités ont fait des efforts sur la restauration scolaire, mais les disparités d'un territoire à l'autre sont fortes. Par ailleurs, les grossistes ne sont en effet, à ce jour, pas soumis à Égalim, ce qui reste perfectible.

Nous avons beaucoup parlé du titre I sur les négociations commerciales, et peu du titre II, dont la mise en application, notamment en ce qui concerne la RHD, reste à contrôler. Je rappelle, par exemple, que l'État s'était engagé à ce que 100 % de la viande servie dans les administrations publiques soit française. Ce n'est pas le cas à ce jour ; des marges de progression demeurent donc.

Mme Audrey Linkenheld. – Pourrions-nous organiser un focus sur ce sujet ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons un comité de suivi d'Égalim qui travaille sur ces différents aspects et qui pointe des évolutions. C'est, à mon sens, l'une des raisons pour lesquelles il y a eu finalement plusieurs Égalim : chaque nouvelle loi est venue corriger et ajuster les manquements de la précédente. Il est clair que le volet de la RHD est, en effet, un sujet majeur pour les producteurs.

M. Yves Bleunven. – Premièrement, alors que la souveraineté alimentaire a été consacrée cette année « intérêt majeur de la France »,

avez-vous des solutions pour lutter contre l'invasion massive de la tomate marocaine sur le marché français ?

Deuxièmement, au sein de votre filière lait, la concentration des opérateurs – dont certains montrent des côtés un peu dominateurs – et le manque de transparence de leurs méthodes font que vous ne disposez pas de tous les éléments pour connaître le prix véritablement payé au producteur. Qu'attendez-vous concrètement en matière de transparence, aussi bien en ce qui concerne les produits de grande consommation (PGC) que les produits destinés à l'export et très transformés ?

Troisièmement, où en êtes-vous dans les AOP sur une marque identifiée « souveraineté alimentaire » ? Vous avez évoqué l'initiative des barquettes de tomates « bleu-blanc-rouge », mais j'ajouterai que les barquettes Azura sont trompeuses : à les regarder, on peut avoir l'impression qu'il s'agit d'un produit français.

M. Ronan Collet. – S'agissant des tomates, la solution est, selon moi, collective et multiple.

Notre premier pas au sein de l'AOP « Tomates et Concombres de France » a été la barquette souveraine. Elle a été créée pour faire face à cette barquette Azura, présente en grande quantité dans les rayons de tous les distributeurs. Je le dis très simplement : si l'on continue comme ça, ce sera la fin de la filière tomate cerise en France – et j'espère que ce ne sera pas le cas de la tomate en général.

On ne peut pas être compétitif par rapport à la tomate d'importation. Nous, producteurs de tomates, avons fait l'effort de concevoir une barquette de tomates cerises avec un prix de cession diminué, pour qu'elle soit proposée à un prix raisonnable en rayon. Tout le monde doit jouer le jeu : la grande distribution, qui doit les commander, les mettre en rayon, et baisser sa marge – cela n'a pas été le cas de tous les distributeurs en 2025 – et le consommateur, qui a la responsabilité de faire un acte d'achat souverain et de préférer payer un petit peu plus cher pour une tomate française.

On sait dans quelles conditions, tant sur le plan social qu'environnemental, et où les tomates françaises ont été produites. En revanche, on sait que les tomates extra-européennes sont produites dans des pays où la ressource en eau est rare, dans des conditions peu transparentes, avec une main-d'œuvre quinze fois moins chère qu'en France. Nous ne pouvons faire face à un tel *dumping* social et environnemental. L'effort doit être collectif et partagé entre les distributeurs, les consommateurs et les producteurs.

Par ailleurs, nous travaillons en effet à une marque française. La barquette « bleu-blanc-rouge » était un premier pas, peut-être faudra-t-il aller plus loin.

M. Yves Bleunven. – Pour avoir de l'impact, cette marque doit être transversale et interfilière. Il faut éviter de multiplier les logos « souveraineté alimentaire ». À l'échelle régionale, la marque Produit en Bretagne est un bon exemple. Inventée en 1995 pour défendre l'emploi en Bretagne, on retrouve aujourd'hui son logo sur des produits alimentaires, mais aussi des services. C'est la preuve qu'un logo unique peut rassembler toutes les filières.

M. Bruno Darnaud. – Pour les fruits, la filière pomme a lancé la marque Vergers écoresponsables en 2011. Nous avons été rejoints par la filière pêche et abricot en 2013, et la filière prune est en train de nous rejoindre.

Mais il ne suffit pas d'afficher qu'un fruit est produit en France. Un cahier des charges doit être construit et associé à la marque, avec une qualité gustative – le consommateur doit pouvoir faire la différence avec un produit étranger – et une qualité environnementale.

Les AOP, fruits comme légumes, se rassemblent pour travailler dans ce sens-là, mais les cahiers des charges associés doivent être vérifiés par des organismes certificateurs et ont un certain coût. Nous tentons de rassembler les producteurs, qui y sont plutôt réceptifs, mais ces travaux prennent du temps. La marque Vergers écoresponsables, par exemple, a été fondée en 2011, et nous ne commençons à grandir que maintenant. Il a fallu habituer les acteurs, dont le distributeur, qui, aujourd'hui, met plutôt la marque en avant face aux produits espagnols et italiens.

Cela passe, en effet, par des marques plus collectives et plus larges. Elles sont aujourd'hui multiples ; nous essayons de les rassembler au niveau des AOP.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous voyons en effet fleurir des démarches territoriales bien identifiées. Il me paraît pertinent que vous ayez une lecture transversale de ce sujet, afin d'éviter une multiplication excessive des marques.

M. Stéphane Joandel. – Qu'entend-on par souveraineté alimentaire ? Il existe beaucoup de définitions. Or la souveraineté alimentaire, vitale pour nos consommateurs, a été perdue dans toutes les filières de production, sauf celle du lait.

Par ailleurs, s'agissant de la transparence, nous, la FNPL, souhaitons que l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) récupère un pouvoir coercitif et soit en capacité d'imposer aux distributeurs la transmission de leurs données.

Deuxièmement, nous souhaitons que l'option 3 de la loi Égalim soit supprimée au profit des options 1 et 2, afin de retrouver une forme de transparence des négociations.

S'agissant de l'export, j'ai souligné qu'il fallait, dans Égalim, construire des indicateurs de coûts de production là où nous ne parvenons pas à obtenir de la transparence de la part des transformateurs. Lorsque Lactalis a

lâché les producteurs en affirmant ne pas gagner d'argent sur l'export, il était impossible de savoir si c'était vrai. Peut-être l'était-ce en raison du coût de notre système social. Lactalis a peut-être simplement privilégié son profit, ce qui serait inacceptable. Nous devons réussir à décortiquer ces choses-là.

J'attire votre attention sur le fait que les pays nordiques créent de très grosses coopératives. FrieslandCampina et Milcobel vont atteindre 11 milliards de litres de lait. DMK et Arla vont fusionner et atteindre 20 milliards de litres. En France, cela signifierait qu'une seule coopérative gère presque toute la production de lait. Ces pays ont investi parce qu'ils veulent une juste rémunération des producteurs.

La France produit 24 milliards de litres de lait et compte quatre transformateurs qui se sont implantés partout dans le monde. Parmi les 32 milliards de litres de lait produits par l'Allemagne, premier producteur de lait en Union européenne, seulement 5 milliards sont développés à l'extérieur. Ces chiffres doivent nous interpeller. Je crains, dans les années à venir, que le lait ne connaisse le même sort que la volaille : un poulet sur deux est importé en France, ce qui n'est pas compréhensible.

Au bout d'un moment, les citoyens comme les politiques doivent dire « stop ». Nous devons renforcer nos coopératives, car c'est le meilleur système.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Pourrait-on réfléchir à un logo, ou une marque « France » qui identifierait les produits – pas seulement alimentaires – fabriqués en France ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est effectivement le fil conducteur de beaucoup de débats sur le textile et sur d'autres types de produits. Nous nous rejoignons sur ce point.

Messieurs, je vous remercie de vos interventions, et n'hésitez pas à nous communiquer tout document que vous jugeriez utile.

Audition de M. Laurent Pasquier, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! », fondateur de « Entre Parties prenantes », administrateur de Bleu-Blanc-Cœur, membre du *think tank* agroalimentaire Les Échos - Le Parisien, M. Nicolas Chabanne, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! » et M. Raphaël Petit, responsable des affaires publiques de « C'est qui le Patron ? ! »

(*Mercredi 7 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête avec une deuxième table ronde consacrée aux consommateurs.

Nous avons ainsi le plaisir de recevoir aujourd'hui : M. Nicolas Chabanne, entrepreneur, fondateur de plusieurs sociétés et marques dont l'entreprise « C'est qui le Patron ? ! » en 2017, qui se veut être la marque des consommateurs, avec une gamme de produits co-construits avec les producteurs ; M. Raphaël Petit, responsable des affaires publiques de « C'est qui le Patron ? ! » ; et M. Laurent Pasquier, fondateur de « Entre Parties Prenantes », membre du « Think Tank Agroalimentaire » et, également, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! ». Je précise que la structure « Entre Parties Prenantes » est une société de conseil qui vise à engager les entreprises dans des démarches de co-construction entre producteurs, industriels, distributeurs et consommateurs.

Avec cette troisième table ronde, nous avons choisi de poursuivre l'analyse du point de vue des consommateurs, qui était également le thème de notre première table ronde – elle réunissait des représentants d'associations de consommateurs. Ce n'est pas le fruit du hasard, c'est un choix politique.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête sera passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, soit 75 000 euros d'amende et jusqu'à cinq ans d'emprisonnement, voire sept ans en fonction des circonstances. Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité. Veuillez lever la main droite et dire « Je le jure ».

MM. Nicolas Chabanne, Raphaël Petit et Laurent Pasquier prêtent serment.

Je vous prierai par ailleurs de nous faire part, le cas échéant, de vos liens d'intérêts avec certains acteurs économiques.

Notre commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution, constituée par le Sénat le 25 novembre dernier, poursuit plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré de récentes avancées législatives ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et

de commercialisation des produits, afin de s'assurer de son caractère équitable et durable pour les acteurs de l'économie ; nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

L'objet de nos auditions, dans cette phase introductive, est de mieux comprendre la construction des prix de vente et d'en mesurer l'impact concret sur nos concitoyens en tant que consommateurs.

Nous souhaitons vous interroger tout d'abord sur la construction des prix de vente au détail. Quelle est, selon vous, l'influence respective de chacun des acteurs de la chaîne de valeur sur le niveau des prix ? Le rôle de la grande distribution est souvent pointé du doigt : qu'en pensez-vous ?

Vous pourrez aussi revenir sur les lois Égalim : ont-elles, par exemple, permis de réduire l'opacité de la construction des prix ? Je pense en particulier aux différents dispositifs supposés permettre la construction du prix « en marche avant », de l'agriculteur ou du producteur jusqu'au distributeur : relèvement du seuil de revente à perte ou SRP+ 10 %, encadrement des promotions, sanctuarisation de la matière première agricole, prise en compte d'indicateurs de référence… Comment améliorer la transparence au niveau des prix et des marges ?

Pouvez-vous nous présenter vos démarches de co-construction entre producteurs, industriels, distributeurs et consommateurs et nous dire leur intérêt pour équilibrer les relations commerciales, améliorer la transparence ou garantir des prix maîtrisés et des rémunérations justes pour chacun des acteurs ?

M. Nicolas Chabanne, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! ». – Je vous remercie pour votre invitation.

« C'est qui le Patron ? ! » est une structure atypique, puisqu'à sa tête se trouve une coopérative de consommateurs. L'ensemble du groupe obéit à la logique d'une coopérative : l'argent reste dans la structure, il n'y a pas de versement de dividendes. La seule destination de l'argent est de soutenir les producteurs. Il y a désormais 15 millions d'acheteurs de tels produits solidaires en France. Nous n'avons pas un œil rivé sur les résultats financiers ; notre seule boussole, c'est d'aider un maximum de producteurs à vivre dignement de leur travail.

Cette approche – une forme de naïveté peut-être, de liberté en tout cas – est tout à fait inverse à la construction traditionnelle. Généralement, on construit le prix d'un produit à partir des marges des acteurs, ce qui a tendance à peser sur les producteurs, qui sont les acteurs les plus fragiles. Or, pour les consommateurs, ce sont les producteurs qui sont les plus importants : ce sont eux qui travaillent dur pour nous nourrir et remplir nos assiettes.

C'est à partir de cette émotion qu'est né en 2016 « C'est qui le Patron ? ! ». Il s'agissait pour nous d'être sûrs que notre argent ne nous associe pas, même involontairement, à la condamnation du producteur en bout de chaîne, parce qu'il ne pourrait pas vivre de son travail.

Pour avancer dans ce sens, il nous fallait d'abord comprendre. Cela passe par un maximum de transparence. Vous le savez, la loi interdit de tout savoir, en particulier en ce qui concerne les marges, mais nous avons créé un système qu'on peut qualifier de révolutionnaire : nous partons d'un prix qui protège le producteur et ne détruit pas de valeur dans les cours de ferme.

Au début, les professionnels nous disaient que cette approche, pourtant plus cohérente et plus durable, n'irait pas bien loin, en particulier parce que nous ne faisions pas de campagnes de publicité et que nous n'envoyions pas de commerciaux dans les magasins. On nous prédisait 5 millions de litres de lait la première année, or nous en avons fait 33 millions.

Aujourd'hui, nous vendons pour 128 millions d'euros de produits solidaires, dont le prix a été construit à partir de celui demandé par le producteur lui-même, pas par des représentants de producteurs.

Martial, le premier producteur que nous avons rencontré, nous a dit en 2016, au début de nos réunions, qu'il était payé 21 centimes le litre de lait et qu'il perdait 120 euros par jour ! C'était fou pour nous, consommateurs, de découvrir que des gens qui nous nourrissaient perdaient de l'argent. Lorsque nous lui avons demandé combien il devrait être payé, il a d'abord répondu 35 centimes, mais c'était en fait un minimum. Pour être tranquille, il lui fallait plutôt 37 centimes. Nous lui avons ensuite demandé s'il pouvait s'offrir des vacances à ce prix – vous voyez que nous sommes des négociateurs atypiques… Finalement, nous avons abouti à 39 centimes, un prix co-construit entre le producteur et les consommateurs.

Aujourd'hui, notre brique de lait est la plus vendue en France, hors marques de distributeurs. « C'est qui le patron ? ! » est la nouvelle marque la plus vendue en France depuis dix ans. Plus symboliquement encore, notre brique a fait son entrée dans le classement des cinquante produits les plus vendus de France, aux côtés des plus grandes marques ; et cela ne vient pas du fait qu'elle est la moins chère ou qu'elle bénéficie de campagnes publicitaires, c'est parce qu'elle est solidaire. C'est un symbole d'espoir pour les producteurs.

M. Laurent Pasquier, co-fondateur de « C'est qui le Patron ? ! », fondateur de « Entre Parties prenantes », administrateur de Bleu-Blanc-Cœur, membre du think tank agroalimentaire Les Échos - Le Parisien. – Au lancement de notre projet, il était nécessaire de reconstruire la confiance entre le consommateur, le distributeur et le reste de la chaîne. Lorsqu'on habite en ville depuis plusieurs générations, on ne sait plus très bien comment fonctionne le monde agricole. Il s'agissait de faire comprendre

aux gens la différence entre les produits et de montrer comment se construit le prix d'un produit.

Nous avons donc élaboré un questionnaire à partir du prix le plus bas, le consommateur votant pour des options supplémentaires qui renchérissent le prix – vaches qui pâturent, nourries sans OGM, etc. Quand les gens comprennent pourquoi le prix augmente, ils l'acceptent et sont prêts à payer : ils sentent la valeur qu'il y a derrière le prix. C'est ce que nous avons réussi à démontrer, à la stupeur de tous les professionnels – à l'époque, personne n'y croyait. Nous avons dû batailler pendant trois ans avant de pouvoir nous lancer.

Dans ce questionnaire, nous n'entrons pas dans tous les détails, ce serait trop compliqué, mais ce qui est très important, c'est que nous voulons faire quelque chose de durable, ce qui n'intéresse pas nécessairement tous les acteurs de la chaîne.

Pour que ce soit durable, il faut que tout le monde s'y retrouve, que le prix soit juste sans être excessif. Un juste prix correspond à une vie normale pour les gens, producteurs, intermédiaires et distributeurs. Si l'un des maillons de la chaîne n'a pas une rémunération juste, il arrêtera : par exemple, un système qui rémunère extrêmement bien les producteurs, mais dans lequel les autres maillons de la chaîne ne s'y retrouvent pas, ne servirait à rien, parce que ces derniers cesseront de vendre le produit.

Nous nous sommes inscrits dans le système classique de la distribution, pas dans le commerce alternatif. Cependant, nous sommes très atypiques dans le monde de la distribution. Ainsi, sur la brique de lait, nous indiquons un prix conseillé : le droit européen nous interdit de fixer un prix, mais nous pouvons en conseiller un. C'était d'ailleurs une pratique assez courante jusque dans les années 1980 et qui a disparu.

Nous avons construit ce prix conseillé avec les consommateurs, en tentant de respecter tous les maillons de la chaîne. Si nous ne l'inscrivons pas sur la brique, il ne sera pas du tout respecté.

Pourquoi ne sera-t-il pas respecté ? La question a déjà été abordée lors des auditions précédentes, et elle renvoie directement aux dispositifs de péréquation pratiqués par la grande distribution.

Je vais volontairement forcer le trait, mais, dans les faits, le consommateur ne se trouve jamais confronté à un prix juste lorsqu'il se rend en magasin. La grande distribution fonctionne selon une logique parfaitement connue. Certains prix attirent le consommateur dans le magasin et, une fois le consommateur entré, l'objectif du distributeur change : il consiste à lui faire acheter des produits qu'il n'était pas venu chercher, les produits sur lesquels les marges se réalisent.

Avant l'instauration du seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+ 10), le seuil de revente à perte plaçait certains produits strictement au

prix coûtant. Je me souviens que M. Michel-Édouard Leclerc s'en vantait, affirmant proposer 2 000 produits à prix coûtant. Il avait même créé un site internet comparateur de prix.

Mais cette stratégie implique un financement. Un distributeur a besoin d'environ 20 % de marge pour fonctionner, assumer ses charges et équilibrer son modèle économique. Dès lors, la compensation passe nécessairement par une surmarge sur un grand nombre d'autres produits.

In fine, le consommateur se trouve face à une situation déséquilibrée : soit il paie un produit à un prix insuffisant, soit il le paie trop cher. Pour lui, l'exercice devient extrêmement complexe. Comment s'y retrouver et identifier le véritable prix, dès lors qu'il n'existe pas de prix de référence stable, à part celui de « C'est qui le patron ? ! » ? Certains produits se situent à peu près au bon niveau. Toutefois, dans l'ensemble, le distributeur ne propose pas de prix globalement ajustés à un niveau cohérent. Il s'agit d'un véritable problème.

Le SRP+ 10 présente, à cet égard, une vertu réelle. On ne se situe plus à zéro, c'est-à-dire au seuil de revente à perte, mais 10 % au-dessus. La surmarge nécessaire pour compenser diminue d'autant. Ce mécanisme atténue ainsi un déséquilibre qui, il faut bien le dire, ne présente aucun caractère naturel.

Tel était le premier point que je souhaitais évoquer.

D'autres sujets méritent également d'être mis sur la table pour faire progresser le débat.

Je suis depuis toujours plutôt pro-européen. Toutefois, il faut désormais regarder la réalité en face : il y a un hiatus entre les principes économiques libéraux européens et la société française. Et ce décalage s'est accentué ces dernières années. C'est un enjeu politique qu'il vous revient de prendre à bras-le-corps, mesdames, messieurs les sénateurs.

Dans les pays germano-saxons, notamment aux Pays-Bas ou en Allemagne, les choix économiques s'inscrivent dans une démarche plus libérale que celle souhaitée, dans son ensemble, par la société française. Dans ces pays, l'organisation des acteurs économiques – je me limite ici au secteur alimentaire, que je connais particulièrement –, diffère profondément de l'organisation française. On y observe notamment des alliances extrêmement fortes entre producteurs. Ce point a été évoqué, me semble-t-il, par M. Stéphane Joandel, secrétaire général de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), lors de son audition. Une ou deux grandes organisations se présentent face aux distributeurs pour négocier. Leur force de frappe se révèle alors sans commune mesure avec celle des producteurs français.

En France, une telle organisation ne correspond pas aux attentes de la société. L'exemple de la ferme dite des mille vaches en est une bonne illustration : ce projet a suscité un rejet massif et un véritable drame

médiatique. Personne n'en voulait. La constitution de mastodontes de l'agroalimentaire ne correspond tout simplement pas aux aspirations de la société française.

Je n'ai pas la solution à ce problème et me contente de le mettre sur la table.

J'avais initialement intégré l'idée selon laquelle toute action sur les marges et les prix des distributeurs relevait de l'impossible. Or la France a mis en place le SRP+ 10, ce qui démontre qu'une action demeure possible dans le respect du droit européen. Cette marge de manœuvre, légale au regard des règles européennes, doit être utilisée pleinement, car elle répond à une spécificité française dont il faut impérativement tenir compte.

La politique agricole commune (PAC) fonctionne un peu comme une rustine. La France figure parmi les premiers bénéficiaires de celle-ci, mais il ne s'agit que d'un palliatif. Il faudrait un véritable système capable d'articuler correctement les attentes de la société française et le cadre des règles européennes.

M. Nicolas Chabanne. **–** Ce que dit Laurent Pasquier revêt un caractère absolument déterminant. Il expliquera peut-être ensuite le montage juridique de « C'est qui le patron ? ! », qui n'allait nullement de soi.

L'inscription d'un prix « voté conseillé » sur la brique de lait, selon l'idée portée par Laurent Pasquier, a tout changé. Cette initiative s'est heurtée à de nombreuses résistances, certains affirmant qu'elle était illégale. Concrètement, la guerre des prix, qui, comme nous l'avons déjà dit, se répercute *in fine* sur le producteur, s'est trouvée vidée de sa substance pour une raison simple et légitime : les consommateurs avaient voté. Dès lors, ce prix, validé par ceux qui fréquentent le magasin, s'est imposé à l'ensemble des acteurs, y compris aux grands responsables et aux distributeurs. Le message du consommateur était clair : à 1,27 euros – à l'époque 99 centimes d'euros –, j'achèterai ce produit.

À partir de là, plus aucune justification ne subsistait pour vendre cette brique de lait solidaire à un prix inférieur à celui du concurrent. C'est ainsi que, librement, car les prix demeurent juridiquement libres, les distributeurs ont, dans leur immense majorité, choisi de respecter ce prix et, partant, de desserrer la pression exercée sur l'amont.

Une anecdote illustre parfaitement cette dynamique. Lorsque certains magasins s'autorisaient, en toute liberté, à baisser les prix, des consommateurs, partout en France, se présentaient à l'accueil et demandaient à voir le directeur ou le chef de rayon pour s'en plaindre, conscients qu'ils étaient qu'un prix plus élevé permettait à chacun de vivre de son travail.

Ce mécanisme a produit des effets remarquables : environ 97 % des magasins respectent aujourd'hui ce prix « voté conseillé ». Cette innovation, modeste en apparence, s'est révélée extrêmement favorable aux producteurs.

Par ailleurs, après la crise sanitaire liée au Covid-19 et la guerre en Ukraine, l'ensemble des coûts ont augmenté. La brique, initialement vendue 99 centimes d'euros, atteint aujourd'hui 1,27 euro.

À chaque étape, les producteurs nous ont alertés : leur rémunération nécessitait une revalorisation. La question a alors fait l'objet d'un vote collectif au sein de la coopérative. Les consommateurs, après examen des documents transmis et échanges avec les producteurs, ont eu le choix de valider ou non ces augmentations. À chaque fois, la réponse a été positive. Cette opération s'est reproduite à quatre reprises.

Par la suite, les industriels ont également sollicité les consommateurs afin de revaloriser une marge mise sous pression par les coûts de production, communément désignée sous le terme de marge de production industrielle (MPI). Il leur a été demandé d'en exposer précisément les raisons. Les factures d'électricité présentées ont fait apparaître que, pour certains, le coût passait de 5 millions d'euros à 25 millions d'euros par an. Les consommateurs ont ainsi mesuré les conséquences pour les laiteries d'une telle hausse.

C'est dans ce cadre que l'augmentation de 99 centimes à 1,27 euro a été validée.

À ce jour, sur aucun autre produit en France, il n'est possible de retracer avec précision l'affectation de chaque centime. Cette information est publique, accessible sur notre site internet et librement consultable. Sur les 28 centimes d'augmentation, 13 centimes ont été affectés à la laiterie et 15 centimes aux producteurs.

Quel a été l'impact en rayon ? L'équipe de « C'est qui le patron ? ! » anticipait une chute des ventes. Or, l'an dernier, en pleine crise du pouvoir d'achat, cette brique, déjà plus vendue que les marques de distributeur (MDD) en France, a enregistré une progression de 10,6 %, tandis que le rayon lait dans son ensemble reculait de 3,5 %.

Lorsque les consommateurs savent précisément où va l'argent, lorsqu'ils disposent de la certitude qu'il bénéficie notamment aux producteurs, lorsqu'ils sortent de cette espèce de tour de magie opaque, avec une communication invérifiable, lorsque la transparence entre dans l'équation, les consommateurs modifient leurs comportements d'achat.

M. Raphaël Petit, responsable des affaires politiques de « C'est qui le patron ? ! ». – Pour compléter la présentation qui vient d'être faite, il convient de décrire les effets positifs produits par cette brique de lait sur l'ensemble des autres acteurs de la chaîne, tant sur la construction du prix que sur le climat des négociations. Par contraste, cette expérience permet également de mesurer à quel point les choses peuvent mal se passer ailleurs et comment certains blocages trouvent ici une solution.

La méthode de création des produits « C'est qui le patron ? ! » modifie radicalement la logique de construction du prix d'un produit alimentaire. Dans la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (Égalim), ce mécanisme correspond à ce qui était désigné comme le « prix marche en avant ». Dans notre démarche, il prend le nom de « bloc intangible ».

La première brique intégrée dans le prix correspond à celle du producteur, qui fixe lui-même sa rémunération. Cette logique, très particulière, existe principalement dans le commerce équitable et au sein de « C'est qui le patron ? ! ». Dans le rapport de force traditionnel entre les producteurs et leurs premiers acheteurs, les producteurs gardent ainsi la main.

Cette situation s'explique par l'effet « coup de projecteur » dirigé par les consommateurs. Mais aucun acteur ne se voit contraint. Les fabricants qui travaillent avec nous acceptent volontairement ce schéma.

Par ailleurs, ce « coup de projecteur » des consommateurs leur permet de jouer le rôle essentiel de tiers de confiance entre l'ensemble des acteurs de la chaîne, du producteur au fabricant, jusqu'au distributeur.

En tant que consommateurs, une représentation intuitive conduit souvent à considérer que la construction du prix s'opère de manière linéaire et chronologique. Or cette vision ne correspond pas à la réalité. Ce point a d'ailleurs été évoqué par le producteur laitier auditionné par votre commission.

Avec « C'est qui le patron ? ! », la discussion s'engage directement avec le fabricant afin de déterminer le nombre de centimes nécessaires à sa rémunération. Sa marge n'est pas contestée, dès lors qu'elle s'inscrit dans un cadre raisonnable, fondé sur un dialogue transparent et sur des comptes à rendre.

Cette transparence permet d'apporter une garantie au distributeur : le fabricant n'a pas dissimulé ses coûts. Les informations ont été communiquées, les coûts de production transmis et vérifiés. Ce rôle de tiers de confiance, déjà identifié comme nécessaire dans le rapport remis par Serge Papin au Gouvernement en 2021, apparaît indispensable pour réinstaurer la confiance tout au long de la chaîne de production, de transformation et de commercialisation.

Dans d'autres pays à économie libérale, on constate un niveau de confiance plus élevé qu'en France dans les négociations commerciales. Chez nous, dans la situation actuelle, l'intervention d'un acteur tiers s'impose. À ce stade, en tant que consommateurs, c'est précisément ce que nous arrivons à faire. Nous apportons des garanties à chacun : absence de surmarge, pas de captation de valeur au détriment d'un autre maillon de la chaîne. Nicolas Chabanne a décrit ce qui s'est produit en 2022, lors de la crise inflationniste. L'adaptabilité du dispositif a permis de rassurer les

producteurs, lesquels ont constaté que les consommateurs acceptaient de les suivre malgré l'augmentation des prix, tout comme les industriels.

Cette hausse s'est opérée de manière progressive, expliquée et assumée. Comme Laurent Pasquier l'a souligné, dès lors que l'affectation de chaque centime est identifiée, l'acceptation de la hausse s'en trouve facilitée pour les consommateurs, même dans un contexte de tension sur le pouvoir d'achat.

Enfin, un point essentiel mérite d'être souligné. La question du pouvoir d'achat occupe une place centrale dans le débat public. Toutefois, lorsqu'un consommateur dispose de la certitude qu'un produit légèrement plus cher garantit une rémunération juste à l'agriculteur, la perception change radicalement.

Aujourd'hui, nombre de produits fonctionnent comme des miroirs sans tain : rien n'apparaît derrière. Le consommateur ne perçoit que des promesses, souvent invérifiables. Les allégations s'avèrent parfois complexes à décrypter. Lorsqu'une mention de « juste rémunération » figure sur un produit, j'ai du mal à en obtenir la confirmation par des canaux d'information sûrs. Cette promesse n'engage que ceux qui la reçoivent. Certaines démarches se caractérisent certes par une grande transparence, notamment dans le commerce équitable, mais elles demeurent minoritaires.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que ce « coup de projecteur » mis par les consommateurs revêt un caractère absolument essentiel.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le SRP+ 10 ne permet guère de transparence non plus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Messieurs, je vous remercie de bien vouloir répondre à nos questions. Le nouveau modèle que vous avez créé s'avère très prometteur.

En définitive, vous avez investi le champ des produits de grande consommation, et pas seulement le marché du lait. Il me semble que votre gamme comprend une dizaine de références importantes, du lait à la cerise, en passant par le jus de pomme. L'ensemble s'inscrit dans une démarche qui demeure profondément originale.

Pourquoi cette remarque ? Au sein de notre commission d'enquête, une interrogation centrale s'est imposée : pourquoi les producteurs expriment-ils le sentiment de ne pas être suffisamment rémunérés, tandis que les consommateurs considèrent, pour leur part, qu'ils paient trop cher au moment du passage en caisse ? De ce hiatus est née la volonté d'analyser le fonctionnement de la chaîne et les modalités de construction des prix.

Ce que vous démontrez, c'est qu'un prix plus élevé ne freine pas nécessairement l'acte d'achat. Cet élément mérite d'être souligné. Il n'existe donc pas de fatalité à toujours voir les prix baisser. Ce mécanisme repose sur trois piliers : la confiance, la transparence et la juste rémunération des

producteurs. Cette approche nourrit directement les travaux de notre commission d'enquête.

Je souhaiterais vous interroger sur les négociations commerciales que vous conduisez avec les distributeurs, sujet que vous avez relativement peu abordé jusqu'à présent.

Comment se déroulent les négociations annuelles avec les distributeurs ? Quelle attitude adoptent-ils à votre égard ? Comment accueillent-ils ce produit singulier, dans la mesure où vous leur imposez, en pratique, le prix, et, partant, la marge qu'ils peuvent réaliser ? Cette construction spécifique, fondée sur l'implication directe des consommateurs, vous confère-t-elle une position de force particulière dans la relation avec les distributeurs ?

M. Nicolas Chabanne. – Laurent Pasquier apportera sans doute des précisions sur l'architecture juridique de notre processus, car l'ensemble du dispositif s'inscrit nécessairement dans un cadre conforme aux règles et aux lois en vigueur.

En tant que consommateurs, nous élaborons les cahiers des charges. Il ne s'agit pas d'une activité d'achat-revente : nous construisons un cahier des charges et répondons, point par point, à chaque question. Pour le lait, cela commence par la rémunération juste du producteur, assortie d'une indexation sur les prix en fonction de différents critères : exclusion des organismes génétiquement modifiés (OGM) dans l'alimentation ; un à trois mois de pâturage correspondent à 2 centimes d'euros ; trois à six mois, à 4 centimes, etc. C'est ainsi que le prix se construit.

Une fois ce prix « voté conseillé » construit, nous nous tournons vers la laiterie avec la proposition suivante : à ce prix-là, avec ce cahier des charges, nous achèterons votre produit. Il appartient alors à la laiterie d'organiser la collecte avec les producteurs, puis de vendre le produit au distributeur.

Ainsi, nous ne participons pas à des négociations commerciales à échéances régulières. Notre objectif est le suivant : faire en sorte que les marges soient raisonnables, ni trop basses ni trop hautes. Il faut que chaque maillon de la chaîne s'y retrouve. Or que se passe-t-il si la marge du distributeur est trop basse ? Le produit est déréférencé.

Inversement, nous nous assurons également que cette marge ne devienne pas absurde.

J'ajoute un élément que je n'ai pas mentionné précédemment : sur les 28 centimes d'augmentation, 13 centimes ont été affectés à la laiterie, 15 centimes au producteur, mais zéro au distributeur. Celui-ci a accepté cette situation, conscient qu'il contribuait également à la protection du pouvoir d'achat des consommateurs. « C'est qui le patron ? ! » n'a rien prélevé non plus.

Pour répondre précisément à votre question, nous ne participons donc pas directement aux rendez-vous de négociation. En revanche, un fait mérite d'être souligné : nous avons annoncé publiquement, trois jours avant l'ouverture des négociations commerciales 2025-2026, qu'aucun produit au prix « voté conseillé » de « C'est qui le patron ? ! » n'augmenterait.

En tant que consommateurs, nous avons donc fixé de nouvelles règles du jeu très simples, avec beaucoup de bienveillance. Notre message est le suivant : « vendez à tel prix, nous achèterons ». Peut-être Laurent Pasquier peut-il expliquer ce qu'est le fameux bloc de marge, qui a tout révolutionné et qui a permis la naissance et le succès de « C'est qui le patron ? ! ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous en parlez en effet depuis le début de votre intervention. Expliquez-nous de quoi il s'agit.

M. Laurent Pasquier. – La loi nous interdit de nous mêler de la négociation qui se déroule entre l'industriel et le distributeur. Nous appelons « bloc de marge », le pourcentage du prix du produit, au-delà de leurs charges respectives, que ces derniers se partagent. Nicolas Chabanne évoquait tout à l'heure les 15 centimes. Si dans notre esprit, ils devaient revenir à l'industriel, en réalité nous ne savons pas comment ils ont été répartis.

M. Nicolas Chabanne. – Pour information, les 15 centimes ne s'appliquent qu'à la laiterie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces 15 centimes ont-ils été répartis entre l'industriel et le distributeur ?

M. Laurent Pasquier. – Nous savions que l'industriel demandait plus et nous en avons tenu compte, mais nous ne connaissons pas – nous n'en avons pas le droit – le résultat de leur négociation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dois-je en déduire que ces 15 centimes incluent la marge de l'industriel, en plus de celle du producteur ?

M. Laurent Pasquier. – Non, la marge du producteur est de 13 centimes. Cela figure dans le contrat que nous passons avec l'industriel.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La marge du distributeur vous est donc inconnue ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce point n'est pas très clair.

M. Nicolas Chabanne. – J'interviens avec l'accord de Raphaël Petit, qui est aussi avocat et qui fait très attention aux propos que nous tenons. Nous avons rendu cette information publique. Nous avons pu officiellement indiquer que, sur les 28 centimes d'augmentation de la brique de lait entre l'avant-covid et aujourd'hui, 13 centimes sont allés à la laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel et 15 centimes aux producteurs. Peut-être la laiterie a-t-elle retranché une part des 13 centimes au cours de la négociation ; nous ne le savons pas et il était utile de le rappeler. Du point de vue des

consommateurs, il était important d'établir que le distributeur n'avait pas, à notre connaissance, exercé de pression sur le prix. C'est tout de même un élément rassurant, qui explique en partie le succès des ventes. En toute transparence, nous nous sommes dit : « nous savons où va l'argent et nous continuons d'aider le produit ».

M. Raphaël Petit. – Dans la construction du prix, un seul élément est connu avec certitude, en dehors des taxes et de la redevance que touche « C'est qui le patron ? ! », je veux parler de la rémunération du producteur. Ainsi que la loi nous y oblige, nous laissons la liberté de négociation aux fabricants et aux distributeurs. En revanche, nous avons la garantie que ce bloc producteur est immuable et que seuls les producteurs peuvent solliciter un changement et un vote de notre coopérative. Ce point est important.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À la lumière de votre expérience et du succès de la pratique du prix conseillé, comment pourrions-nous l'étendre selon vous à d'autres produits et à d'autres industriels ?

M. Laurent Pasquier. – Les négociations annuelles, qui faisaient l'objet de votre question précédente, comportent deux phases : la phase de référencement d'une part, qui consiste à intégrer le produit dans le catalogue du distributeur, et la phase de négociation du prix, d'autre part, dans laquelle nous n'intervenons pas.

Nous avons fait l'expérience de participer à la phase de référencement, en étant accompagnés de consommateurs, et nous avons noté à cette occasion une grosse différence de comportement de la part du distributeur.

Ainsi, nous avons eu, d'un côté, des réunions assez lunaires, comme on peut en voir dans certaines émissions, au cours desquelles dix personnes « assassinent » le produit de telle sorte que, satisfaits d'avoir obtenu le référencement, nous ne songerions pas à en négocier le prix ensuite. N'étant nullement dans cette démarche, nous avons été très surpris et cela nous a presque fait rire.

Nous avons eu, d'un autre côté, des réunions auxquelles participait un consommateur. Or la seule présence de ce dernier apporte une dimension presque publique. La parole du consommateur est libre, elle n'est pas contrainte par des intérêts contradictoires. J'en arrive à cette idée que plus nous mettrons de transparence dans les négociations, plus nous apaiserons les relations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avec combien de distributeurs travaillez-vous ? Les négociations se passent-elles de la même manière avec chacun d'entre eux ?

M. Laurent Pasquier. – Nous sommes présents chez tous les gros distributeurs.

M. Nicolas Chabanne. – Nous ne participons pas aux négociations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je voulais parler de la phase de référencement.

M. Laurent Pasquier. – Il est vrai que nous y participons de moins en moins, nos produits étant désormais référencés. Les réunions ne se déroulaient pas de la même manière, selon que nous étions accompagnés ou non.

M. Nicolas Chabanne. – Tous les distributeurs ne commercialisent pas l'intégralité de nos produits. Carrefour a été le tout premier à proposer dans ses magasins la quasi-totalité des produits solidaires créés par les consommateurs. Leclerc est arrivé très rapidement. Il est intéressant pour votre enquête de savoir que cette enseigne leader, très centrée sur le premier prix, est aujourd'hui la première contributrice à la croissance de cette démarche.

Très longtemps, la pratique du premier prix – nous le savons tous et c'est encore le cas – a été particulièrement destructrice de valeur. Elle est terrible pour les producteurs et pour les PME. Même les groupes plus importants en souffrent. C'est le syndrome Keyser Söze de *Usual Suspects* : tout le monde se met au garde-à-vous devant une pratique qui, finalement, n'a ni interlocuteur ni logique. Tout le monde s'impose une pression par défaut. Je m'explique : bien sûr il y a un problème de pouvoir d'achat, mais « C'est qui le patron ? ! » a montré que l'équation devait être affinée.

Certes, nous ne l'avons pas encore dit, 22 % à 30 % des familles ne peuvent pas ajouter au prix du litre de lait qu'elles achètent le coût de la rémunération solidaire du producteur. Quand on multiplie les fameux 8 centimes par 50 litres par an et par habitant, on arrive à un surcoût de 4 euros par an. Voilà ce qu'il faut ajouter pour passer d'un système qui détruit de la valeur ainsi que des producteurs à un système qui protège ces derniers et qui permet à leurs enfants ou aux plus jeunes de reprendre l'exploitation. C'est cette nouveauté que nous avons apportée sur chacun de nos produits. Quand vous avez du mal à nourrir votre famille malgré toute la volonté du monde – ne l'oublions jamais –, vous ne pouvez pas augmenter votre budget lait de 4 euros par an.

Cela signifie, *a contrario*, que 70 % de personnes peuvent se le permettre en France. La fameuse boussole du premier prix, qui était devenue quasiment l'éclairage unique des rayons des grandes surfaces, s'est donc vue nuancée par l'apparition de produits garantissant que la chaîne de valeur est connue du consommateur. C'est ce qui explique que la brique de lait « C'est qui le patron ? ! » soit aujourd'hui la plus vendue en France hors marques de distributeur. C'est ce qui explique également le succès des deux beurres bio ou des yaourts « C'est qui le patron ? ! », dont les ventes dépassent aujourd'hui ceux de la marque La Laitière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – À cet égard, il serait intéressant que vous nous indiquiez quelles sont vos parts de marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Peut-être pourriez-vous répondre au préalable à ma question précédente : comment, à vos yeux, étendre ces pratiques ?

M. Nicolas Chabanne. – En appliquant ce que nous avons présenté, nous consommateurs, comme une solution qui fonctionne. Dans les réflexions qui sont menées depuis quarante ans sur la façon de rééquilibrer les choses, il manque un seul acteur : le consommateur. Il faut aussi que le producteur, qui est souvent représenté, revienne lui-même dans les négociations. Les deux acteurs les plus importants, producteur et consommateur, en sont absents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel bilan tirez-vous des lois Égalim ? Ont-elles été bénéfiques pour la rémunération des producteurs ? Ont-elles eu des conséquences négatives ? Je pense à d'éventuels effets inflationnistes. Ces lois sont-elles contournées et si oui, comment ?

M. Nicolas Chabanne. – Pour répondre à la première partie de votre question, des effets mineurs ont pu être constatés. Toutefois, les personnes qui sont à l'origine des lois Égalim reconnaissent elles-mêmes l'inefficacité du dispositif. En 2017, à la sortie des États généraux de l'alimentation, Audrey Bourolleau, alors conseillère d'Emmanuel Macron, nous informait de son intention de s'inspirer de notre démarche de consommateurs afin d'élaborer ce qui deviendrait les lois Égalim. Bonne idée ! À sa demande, nous avons absolument tout décrit. Lorsque la loi Égalim a été votée, j'ai rappelé Audrey Bourolleau pour lui demander si elle n'avait pas oublié un détail : où étaient passés les consommateurs ?

Il existe une forme de réflexe, quelque peu bureaucratique, qui consiste à plaquer un dispositif qui fonctionne dans la vraie vie pour le transformer en loi, tout en lui ôtant son bon sens. Égalim 2 ne donne toujours aucune place au consommateur. Sans cet arbitre tellement sain et bienveillant, ne serait-ce que par défaut, pour mettre une pression positive, le dispositif ne peut pas fonctionner. Quand vous êtes distributeur ou industriel et que vous savez qu'à tout moment, quelqu'un qui ressemble aux clients de votre magasin peut vous demander des comptes, vous appliquez une forme d'autodiscipline.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Soutenez-vous l'idée d'un encadrement ou d'un plafonnement des marges des distributeurs, au moins pour certains produits ? Comment garantir selon vous la compatibilité d'une telle proposition avec le droit national ? Je profite de la présence d'un avocat pour vous poser cette question.

M. Raphaël Petit. – C'est une vaste question. Comme l'ont dit mes collègues, nous n'avons que peu de prise sur le sujet des marges de la grande distribution : nous nous basons uniquement sur les informations que nous

donne l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires pour établir le prix théorique figurant sur la brique. Notre avis sur la question sera donc formulé de notre point de vue et ne sera pas forcément pertinent du point de vue de l'intérêt général des filières.

Il faudrait selon nous plus de transparence. Dès lors que vous introduisez de la transparence, les acteurs ont tendance à s'autoréguler. La péréquation que j'évoque a d'ailleurs bien été décrite dans la précédente table ronde. Chez « C'est qui le patron ? ! », nous n'avons pas mené une grande réflexion sur le sujet, si ce n'est pour préparer cette audition. Je crains qu'un tel encadrement ne soit, *in fine*, détourné d'une manière ou d'une autre, ou répercuté par ailleurs.

Je dresse un parallèle avec le SRP+ 10. Je suis assez d'accord avec les intervenants que vous avez entendus lors d'une audition précédente : il est très difficile d'établir si son effet est positif ou négatif. Un de mes collègues qui travaillait auparavant dans la grande distribution m'expliquait que, pour la filière fruits et légumes, ce dispositif avait été catastrophique : il existe en effet sur certains produits des prix psychologiques.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La barquette de fraises !

M. Raphaël Petit. – Il m'expliquait que la charge était parfois reportée sur les producteurs pour permettre aux distributeurs d'atteindre les 10 %. Ce témoignage vaut ce qu'il vaut, mais il souligne la pertinence d'une analyse par filière plutôt que générale.

M. Michel Masset. – Qui est le patron ? Le producteur, l'intermédiaire, le revendeur ou l'acheteur ? J'ai bien compris que, finalement, tout le monde était responsable dans cette chaîne, et c'est une bonne chose.

Étant issu d'un département principalement agricole, je suis particulièrement attentif à votre philosophie et à vos réalisations. Comme vous le savez, le monde agricole souffre énormément. C'est lié bien entendu, mais pas seulement, aux prix d'achat, ainsi qu'aux prix des matériaux et à la concurrence.

Pour avoir travaillé assez longuement dans la grande distribution, je connais un peu la mécanique. Très souvent, le travail du producteur, qui est à la base de la chaîne, constitue la variable d'ajustement. C'est le premier qui paye ! Voilà pourquoi j'apprécie votre esprit. Votre démarche participe d'une forme de modèle social d'économie solidaire. Il y a aujourd'hui chez l'acheteur une véritable prise de conscience concernant la traçabilité des produits. S'il existe en effet des prix psychologiques au-delà desquels on ne vend plus, le consommateur s'intéresse de plus en plus à l'origine des produits.

Pourriez-vous nous préciser votre zone de chalandise ? Est-elle nationale, régionale ? Par ailleurs, quel est votre public cible ? Touchez-vous toutes les tranches de population et quel est votre panier moyen ? Enfin, il aurait été intéressant de savoir s'il existe dans votre modèle des remises de fin

d'année (RFA) ou des rabais, remises et ristournes (RRR), qui permettent de payer indirectement les distributeurs et les fournisseurs.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – J'aimerais évoquer le problème des ventes à perte. Depuis 2019 et les lois Égalim, le seuil de revente à perte a été relevé afin de redonner de la valeur au produit et de créer des conditions plus favorables à une meilleure rémunération des producteurs. Selon votre expérience, ce relèvement du seuil de revente à perte a-t-il bénéficié aux producteurs ? A-t-il au contraire renforcé les marges des distributeurs ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est l'éternelle question. Si nous parvenons à y répondre aujourd'hui, nous aurons fait un grand pas.

Mme Laurence Garnier. – Vous avez évoqué tous les trois dans votre propos liminaire la question de la confiance, véritable nœud du sujet qui nous occupe. Nous aurons beau mettre en place tous les dispositifs imaginables, nous ne pallierons qu'imparfaitement, voire pas du tout, le manque de confiance qui caractérise, beaucoup plus en France que chez nos voisins européens, me semble-t-il, les négociations commerciales.

Vous parliez à l'instant du dispositif SRP+ 10. Personne, moi la première, n'est capable de dire s'il est efficace ou non ; et pourtant, beaucoup s'alarment quand on envisage de le supprimer. Il est assez étonnant de constater que l'on ne sait pas si un dispositif fonctionne, mais que l'on sait qu'il ne faut pas le supprimer. Quelle est donc votre lecture au sujet du manque de confiance dans les négociations commerciales en France ?

Le deuxième volet de ma question rejoint celle de mon collègue. Vous avez remis le consommateur au cœur du dispositif dans les cahiers des charges et questionnaires que vous élaborez. Connaissez-vous l'appartenance socio-économique de vos panels de consommateurs ? Menez-vous des études pour savoir qui achète vos produits ? Vous évoquiez l'augmentation de quatre euros par an et par habitant du prix de la brique de lait. Les consommateurs français n'achètent pas que du lait et à la fin, dans le caddie, l'addition peut être lourde. Si certains ont les moyens d'y faire face, il serait bien dommage de s'en priver. Votre démarche répond à des attentes. Avez-vous une idée de la manière dont les consommateurs arbitrent ? C'est parfois nécessaire, surtout actuellement.

M. Daniel Gremillet. – Que faisons-nous pour le tiers des consommateurs qui ne peuvent pas débourser 4 euros pour acheter une brique de lait ? Nous sommes au Sénat, nous ne pouvons pas les négliger ! Ce qui est présenté ici est un modèle idéal, mais qui n'apporte pas une réponse à l'ensemble de la société.

Par ailleurs, qu'en est-il de la recherche et innovation ?

M. Nicolas Chabanne. – Nous n'avons jamais su - ni demandé - qui achetait nos produits. Cela relève d'études marketing. Nous sommes

nous-mêmes des consommateurs. Il faut avoir cela à l'esprit. Depuis la bascule que nous avons opérée vers une fondation actionnaire, « C'est qui le patron ? ! » n'a plus de dimension entrepreneuriale. Nous sommes tous des consommateurs unis face à un problème phénoménal.

En 1970, la France comptait 1,5 million d'exploitations. Aujourd'hui, on en recense 395 000. Pas moins de 27 fermes mettent la clef sous la porte chaque jour, 200 par semaine. Selon l'Insee, la moitié des producteurs partiront à la retraite dans cinq ans. Dans ces conditions, qui nous nourrira demain, alors que l'importation de nourriture venue de l'autre bout du monde devient un pari risqué compte tenu du contexte géopolitique ?

Certes, 30 % des Français ne peuvent pas accéder à nos produits. Mais il ne faut pas s'arrêter à cette injustice. Il faut parler des 70 % restants. L'enjeu est que les Français qui le peuvent déboursent ces 4 euros pour sauver les producteurs qui nous nourrissent tous les jours et ne demandent qu'à vivre de leur travail. Il faudrait effectivement s'occuper des 30 % qui n'ont pas cette possibilité. En France, le gaspillage alimentaire représente 10 millions de tonnes de nourriture, soit l'équivalent du Stade de France rempli à ras bord ! Une part importante de ces denrées pourrait être récupérée et vendue à un prix très peu élevé, voire donnée, à ces familles en difficulté. Mais c'est un autre combat.

Nous pouvons à tout le moins faire en sorte que ces produits existent. Il y a neuf ans, il était impossible de les acheter !

« C'est qui le patron ? ! » n'affiche volontairement pas de culture de l'entreprise, du panel ou de la zone de chalandise. Il n'y a pas non plus d'agence de communication dans l'aventure. Nous sommes des consommateurs sans enjeu financier, qui se focalisent sur la solidarité à l'égard des paysans, *via* le juste prix pour les producteurs et plusieurs démarches d'aide aux producteurs en difficulté. Ainsi, nous remplissons les réfrigérateurs de gens qui n'arrivent plus à payer les cartes de cantine de leurs enfants.

M. Laurent Pasquier. – Pourquoi la confiance est-elle plus faible en France – entre les consommateurs et les acteurs, mais aussi entre les acteurs eux-mêmes – que dans les autres pays européens ? Après la promulgation de la première loi Égalim, le grand jeu, chez les distributeurs, a consisté à contourner la loi par tous les moyens possibles, en multipliant les contrats, par exemple, ou en instaurant des formes de rémunération différenciées. L'esprit de la loi n'a pas été respecté. C'est la grande différence avec d'autres pays européens, où l'esprit de la loi est davantage respecté et pris en compte également par la magistrature.

M. Raphaël Petit. – Le rapport du médiateur des relations commerciales agricoles montre que la note accordée par les participants aux négociations ne cesse de baisser depuis 2021. En outre, les fabricants recourent massivement à l'option 3 prévue par la loi Égalim 2, ce qui ne contribue

malheureusement pas à la transparence. Ceux qui jouent la carte de la première option ont visiblement des relations bien plus faciles avec les distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Même pour les produits transformés ?

M. Raphaël Petit. – Non, plutôt pour les produits bruts. Par ailleurs, l'encadrement des promotions a été très utile, notamment pour le rayon des briques de lait. « C'est qui le patron ? ! » a été la seule marque à enregistrer de la croissance sur la vente de ses briques de lait sans promotion. Si des opérations de promotion sont organisées, elles appauvrissent forcément les producteurs. Même la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) le reconnaît.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – N'y a-t-il donc jamais de promotion sur les briques de lait « C'est qui le patron ? ! » ?

M. Raphaël Petit. – Non, jamais.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'il y en avait une, c'est vous qui la paieriez, si je comprends bien.

M. Raphaël Petit. – Tout à fait.

M. Nicolas Chabanne. – C'est pire que cela. Quand une brique de lait est en promotion, ce n'est pas un cadeau du magasin ou de l'industriel, c'est le producteur qui paie. La part de valeur correspondante est en effet prélevée sur sa rémunération. Nous ne faisons donc pas de promotion ni de publicité à la télévision, ce qui rend nos chiffres de vente d'autant plus surprenants pour tout le monde.

M. Raphaël Petit. – La clause de réévaluation automatique des prix prévue par les lois Égalim était nécessaire. Malheureusement, les acteurs ne s'en sont pas saisis comme ils l'auraient dû. Ainsi, les indicateurs n'étaient pas cohérents avec les coûts de production. C'est regrettable, car il est essentiel pour les producteurs de suivre l'évolution de ces coûts.

M. Nicolas Chabanne. – Je me souviens d'une réunion à laquelle participaient des représentants d'une grande marque de lait, du ministère, des distributeurs et une consommatrice. Or celle-ci est intervenue pour déclarer aux industriels : « C'est avec mon argent que vous organisez tout cela, faites en sorte que le producteur gagne sa vie ! ». Cette anecdote atypique explique le grand succès de « C'est qui le patron ? ! ». Les consommateurs citoyens veulent être sûrs que les producteurs gagnent leur vie. Ils créent donc une pression positive, bienveillante, en ce sens. Car c'est leur argent qui est utilisé par les acteurs intermédiaires. Ces derniers leur doivent donc des comptes.

Nous appelons de nos vœux une convention citoyenne sur la consommation, l'alimentation, la transparence et la protection des producteurs. Il n'existe pas un euro qui ne provienne pas de l'arbitrage des

citoyens que nous sommes en matière de consommation et d'achats agroalimentaires. Nous devons nous réemparer de l'histoire. Notre argent est devenu difficile à trouver, mais nous avons un trésor fabuleux : nos heures disponibles. « C'est qui le patron ? ! », c'est aussi cela : 15 millions de personnes qui prennent du temps pour faire des animations dans les magasins, vérifier que tout se passe bien chez les industriels, etc. Quand l'arbitre consommateur réapparaît, l'ensemble des acteurs écoutent. La confiance découle de cette écoute et de cette transparence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci de nous avoir présenté ce modèle très vertueux. Nous serions très intéressés par des éléments plus précis sur les produits que vous présentez et vos parts de marché, pour voir comment votre méthode s'applique selon les types de produits. N'hésitez donc pas à nous communiquer d'autres chiffres.

Filières producteurs - Audition de MM. Emmanuel Bernard, vice-président de la fédération nationale bovine, Mme Isabelle Leballeur, secrétaire générale de la confédération française de l'aviculture, M. Éric Thébault, directeur de la fédération nationale porcine

(*Mardi 13 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Emmanuel Bernard, vice-président de la fédération nationale bovine ; M. Éric Thébault, directeur de la fédération nationale porcine ; Mme Isabelle Leballeur, secrétaire générale de la confédération française de l'aviculture. Nous vous remercions d'avoir répondu à notre invitation.

Je vous rappelle, pour la forme, qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal. Je vous précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite, monsieur Bernard, madame Leballeur, monsieur Thébault, à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité. Levez la main droite et dites : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Emmanuel Bernard, Mme Isabelle Leballeur et M. Éric Thébault prêtent successivement serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je rappelle que le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution. Je rappelle pour les internautes que cette commission d'enquête a plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré les récentes avancées législatives ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs, pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

L'objet de nos auditions, dans cette phase introductive, est de mesurer les effets concrets de la construction des prix de vente sur les producteurs alimentaires en mettant l'accent sur certaines filières.

Nous entendrons d'abord le représentant de la filière bovine. Cette filière connaît une réduction significative du nombre de bovins constituant le cheptel français et une évolution vers l'élevage de broutards, ces veaux non

encore engraissés et souvent destinés à l'exportation. Vous nous expliquerez les raisons de ce choix stratégique.

Nous entendrons ensuite les représentants de la filière porcine, puis de la filière avicole, qui sont exposés à une rude concurrence étrangère et dont les produits permettent aux transformateurs et aux distributeurs de dégager des marges importantes.

Nous souhaitons tout d'abord vous entendre sur l'évolution de vos coûts de production ces dernières années et sur la façon dont les transformateurs et les distributeurs en tiennent compte dans la formation des prix. Il s'agira aussi d'évoquer l'évolution de la rémunération perçue par les éleveurs de vos filières. Enfin, vous pourrez nous livrer votre appréciation sur les pratiques existant en matière de négociations commerciales.

Nous vous demanderons par ailleurs de répondre à quelques questions de cadrage.

Les lois Égalim ont-elles permis de mieux prendre en compte vos coûts de production dans la construction des prix de vente, notamment dans la grande distribution ?

Comment évaluez-vous la transparence des prix s'agissant des produits de vos filières respectives dans la grande distribution ?

Que représentent pour vos filières les circuits de distribution alternatifs à la grande distribution ? Comment les prix de vente y sont-ils déterminés ?

Cette audition se déroulera en deux temps. Nous vous laisserons d'abord la parole pour un propos liminaire, puis notre rapporteure et les autres membres de la commission vous poseront quelques questions.

M. Emmanuel Bernard, vice-président de la fédération nationale bovine. **–** Nous sommes évidemment très attentifs à votre commission d'enquête, car, en tant qu'acteurs de la filière, nous avons très envie de faire évoluer les choses.

Depuis dix ans, la filière bovine en France – lait et viande confondus – est passée d'un peu plus de 8 millions de vaches à un peu moins de 7 millions. Cette baisse est la conjugaison de revenus trop faibles et, par conséquent, d'un manque d'investissement et de modernisation. Elle est à l'origine des mouvements agricoles survenus il y a deux ans, en particulier dans le sud-ouest, où ils ont démarré. Dans cette région, les élevages souffrent plus particulièrement, à la fois des prix et des conséquences du changement climatique.

L'intérêt d'intégrer les coûts de production dans la contractualisation est évident. J'évoquerai un point qui a été sous-estimé. Pendant un certain temps, les coûts de production étaient établis et l'on nous disait, y compris les responsables politiques : « Mais il y en a qui y arrivent ! », alors que les prix étaient évidemment non rémunérateurs pour un grand nombre. Aujourd'hui

– j'ai interrogé les banques cette semaine –, malgré l'amélioration des cours, il n'y a aucune diminution des crédits à court terme dans les exploitations agricoles, notamment chez les producteurs de viande bovine. Cela signifie que l'amélioration des cours que nous connaissons depuis trois ou quatre ans, plus particulièrement depuis un an, sert pour l'instant à payer les factures en retard. Collectivement, lorsque nous calculions les coûts de production, nous omettions un certain nombre d'éléments, comme les factures dues aux marchands d'aliments, aux vétérinaires ou au titre du fermage.

Évidemment, le niveau des prix s'est amélioré. La contractualisation a permis d'établir que les prix étaient inférieurs aux coûts de production. L'outil contractuel n'a pas été utilisé comme il aurait dû l'être, mais le mécanisme a été utile, il faut continuer. Nous ne pouvons pas fonctionner si la rentabilité fait défaut à tous les maillons de la chaîne.

Nous avons davantage diminué l'exportation de broutards vers l'Italie que l'engraissement en France. Contrairement à une idée reçue, nous n'exportons pas tout. Depuis quatre ans, nous gardons proportionnellement plus d'animaux en France pour les engraisser, afin de compenser le manque de viande dû à la baisse du nombre de vaches. C'est faisable. Tout cela se fait par contrat.

Il y a très peu de contrats chez les naisseurs-engraisseurs et aucun chez les producteurs de broutards. En revanche, un contrat est nécessaire quand les exploitations agricoles comptent des animaux destinés à être engraissés, car il faut financer l'animal maigre. Sinon, personne n'y va, pas même le banquier.

Je pense qu'il y a un problème de financement de la filière bovine et de la production de viande, mais nous y reviendrons.

La loi Égalim a eu un effet pédagogique. Sur la grande distribution, elle a eu un effet assez faible, car nous faisons plutôt face à l'engagement de l'abatteur d'abord, à lui de se tourner ensuite vers la chaîne de distribution. Il existe très peu de contrats tripartites entre éleveurs, abatteurs et distributeurs.

L'autre élément est que les marques de distributeurs (MDD) prennent évidemment de plus en plus le pas, tout comme les marques des industriels. On « markete » beaucoup le produit. De ce fait, nous sommes souvent à la peine lors des négociations commerciales. Où se négocie le tarif ?

Pour la viande bovine, les négociations se font à la cotation fixée chaque semaine. Je précise au passage que la cotation des bovins maigres n'avance pas assez vite. Il faut que la cotation des bovins maigres établie par FranceAgriMer soit rénovée. Nous le demandons depuis plusieurs années.

Nous avons besoin des circuits alternatifs – le bio, la vente directe –, mais les abattoirs et les outils de transformation nécessaires à leur développement ferment tous les mois. Il y a sûrement de la place pour un certain volume dans ces secteurs, mais comment nous organiserons-nous

demain, si nous n'avons plus les outils ? L'économie de ce secteur est très compliquée ; il faut trouver un modèle économique équilibré.

Dernier élément, nous faisons face à une évolution de la consommation extrêmement importante. La loi Égalim doit prendre en compte le fait que nous nous dirigeons de plus en plus vers une consommation *via* la restauration, sous toutes ses formes. On peut parfois mettre en cause la grande distribution, mais il y a aussi beaucoup à dire sur les négociations pour approvisionner des chaînes de restaurants, tant sur le prix que sur l'origine des produits.

Même si nous avons beaucoup avancé par le prisme politique, beaucoup reste à faire, notamment un travail réglementaire. Il faut aussi desserrer un peu l'étau réglementaire.

M. Éric Thébault, directeur de la fédération nationale porcine. **–** Chaque filière a ses spécificités. La filière porcine est particulière, car son marché est mondial. Nous exportons environ le quart de notre production en volume, mais nous devons également importer, car nous ne produisons pas assez de jambon au regard de notre consommation. Nous exportons donc ce que nous ne consommons pas et importons ce que nous consommons en priorité. C'est la raison pour laquelle nous sommes sensibles au marché.

Nous sommes le troisième producteur en Europe : nous produisons un peu plus de 20 millions de cochons par an. Nous souhaitons maintenir cet objectif, car depuis deux ans, nous sommes juste en dessous de l'auto-approvisionnement. Notre taux d'auto-approvisionnement est désormais de 98 %. La consommation de porc se maintient. Elle avait très régulièrement fléchi, mais elle repart un peu à la hausse.

La filière de la production est organisée. Aujourd'hui, 90 % des éleveurs sont adhérents de groupements ou de coopératives, qui négocient avec les acheteurs et les abatteurs. Elle est très polarisée géographiquement dans le Grand Ouest, comme chacun le sait.

Pour répondre à votre question sur la loi Égalim, l'interprofession a souhaité rester dans le champ d'application de la loi et ne pas en sortir, contrairement à d'autres filières. En tant que producteurs et représentants des producteurs de l'amont, nous tenons à la construction du prix en marche avant. La prise en compte des coûts de production nous paraît primordiale.

Je vais peut-être vous décevoir, mais je n'ai malheureusement pas une connaissance très fine de la réalité des contrats. J'ai connaissance d'un contrat tripartite – production, transformation, distribution –, mais il est une exception. Notre visibilité sur la réalité d'Égalim est très partielle. Les coopératives se sont évidemment mises en conformité et ont mis en œuvre des « effets similaires » à la loi Égalim.

Ce que nous voulons, c'est que les contrats prennent en compte le coût de production, lequel est calculé et publié tous les mois. Nous souhaitons une pondération entre cet indice et le marché.

Le marché du porc est un marché au cadran classique, où se rencontrent l'offre et la demande. Il y a deux cotations par semaine, le lundi et le jeudi. Les volumes traités ne sont pas très élevés, malheureusement ; nous souhaiterions qu'il y en ait davantage, mais ce marché reste la référence pour le prix de base.

Alors que le prix de base était assez élevé en 2023-2024, jusqu'en juillet 2025, il a dégringolé ensuite, pour s'établir à 1,42 euro le kilo. Nous sommes très sensibles aux variations du prix de l'alimentation, car celle-ci constitue 65 % ou 70 % du coût de production, lequel varie de 1,65 euro à 1,70 euro. Sachant qu'il faut ajouter 15 centimes pour la traçabilité et différents éléments, le prix payé est de 1,55 euro, soit un manque à gagner par kilo de 15 ou 20 centimes.

La situation devient donc tendue. Elle n'est pas la même pour les jeunes investisseurs et pour les éleveurs ayant amorti leurs bâtiments. Dans le secteur porcin en effet, le coût du bâtiment est énorme : il varie entre 2 et 3 millions d'euros pour un bâtiment neuf. Ceux qui ont amorti leurs bâtiments peuvent encaisser des baisses de prix, mais la situation est bien plus délicate pour un jeune investisseur.

Mme Isabelle Leballeur, secrétaire générale de la confédération française de l'aviculture. **–** La situation de la filière avicole est assez atypique du fait de son dynamisme. La consommation de volaille augmente d'un à deux points par an, notamment celle de poulet. Nous importons de la volaille depuis plusieurs années maintenant. On dit aujourd'hui qu'un poulet sur deux est importé dans notre pays. Dans la filière poulet de chair, notre taux d'autosuffisance est aujourd'hui de 75 %, alors que nous avons été proches de 100 % ; nous avons perdu du terrain. Pour les œufs, ce taux est de 95 %.

Conscients de la situation et pour répondre à la demande, nous avons établi, dans le cadre de notre interprofession, un plan de filière ambitieux, mais nous n'arrivons pas à le mettre en place. Aujourd'hui, la production de volaille est contractualisée à 99 %, ce qui est une particularité. Nous travaillons depuis longtemps soit en coopérative, soit avec des industriels privés, mais toujours dans le cadre d'un contrat « trois points », qui prend en compte une marge poussin-aliment (MPA). Ce contrat intègre le prix de reprise, le prix du poussin et le prix de l'aliment.

Cette marge est insuffisante pour nous, car elle ne prend pas en compte l'intégralité de nos coûts de production. Le coût de production, je l'ai dit, est constitué à 65 % de l'aliment, mais le bâtiment en représente également une grosse part. Or, depuis le début de la guerre en Ukraine, le bâtiment a pris, comme toute construction, énormément de valeur. Si nous n'intégrons pas dans une proportion raisonnable le bâtiment dans notre coût de

production, nous omettons un élément essentiel. C'est ce qui empêche aujourd'hui la construction de nouveaux projets. Il ne faut pas non plus ignorer en aviculture la question de la main-d'œuvre. À certains moments, nous sommes obligés d'en embaucher, notamment pour les ramassages et le nettoyage des bâtiments. C'est aujourd'hui l'une des difficultés principales auxquelles nous sommes confrontés.

La filière avicole est l'une des premières à avoir intégré rapidement la loi Égalim. C'était facile, car nous étions déjà contractualisés ; une partie du chemin était déjà faite.

La loi Égalim a donné lieu dans notre filière à un indice unique, l'indice Itavi, qui prend en compte l'évolution du coût des matières premières. Cet indice nous permet certes de vivre, mais nous vivons mal, parce qu'il ne prend pas en compte le coût du bâtiment, de la main-d'œuvre et bien sûr de l'énergie, que j'ai oublié de mentionner.

La grande distribution applique cet indice à la lettre, aussi bien à la hausse qu'à la baisse, même si elle va plus vite quand le prix des céréales baisse. Lorsque le prix monte, elle fait preuve d'une certaine inertie…

Nous le disons clairement, nous ne pouvons pas travailler durablement avec un indice fondé uniquement sur le coût de l'aliment. Aussi avons-nous créé, dans le cadre de notre interprofession, une commission économique qui travaille sur un indice prenant en compte les éléments que j'ai déjà évoqués : le bâtiment, l'énergie – nous devons chauffer les bâtiments qui abritent nos volailles – et la main-d'œuvre.

Il existe une certaine transparence, mais elle n'est pas suffisante, tous les coûts de production, je le répète, n'étant pas pris en compte. La grande distribution réalise assez facilement des marges importantes sur la volaille et les œufs, car il s'agit de produits essentiels, très demandés. La date limite de consommation des œufs (DLC) est de vingt-six jours, il est facile de les mettre en rayon et de les conserver. La marge sur un poulet est également très élevée.

En volaille, les circuits alternatifs sont marginaux. Sachant que 99 % de la production est contractualisée, ces circuits représentent 1 % de la production. Ce qui est certain, c'est que les producteurs qui s'inscrivent dans ces circuits font bien leur travail et le valorisent. Il existe donc un marché pour la volaille dite fermière. Cela étant, il est difficile de gérer toute la chaîne, de la production à la transformation, en passant par l'abattage. C'est un véritable métier et il faut fidéliser sa clientèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Notre commission a pour objectif de répondre aux problèmes que vous venez d'exposer, à savoir la faible rémunération des producteurs, alors que les prix sont élevés pour les consommateurs.

Je vais vous demander de revenir sur la négociation des prix avec les enseignes de grande distribution ou les industriels. Comment se passent les

négociations directes avec les distributeurs ? Certains distributeurs sont-ils plus faciles, plus arrangeants que d'autres ? Le niveau de négociation est-il difficile ? Subissez-vous des pressions ? Des marges arrière sont-elles appliquées ? Vous demande-t-on des choses particulières, comme le financement de la publicité par exemple ?

M. Emmanuel Bernard. – Dans la filière de la viande bovine, ce n'est pas lors des négociations que se concentrent les principales difficultés. Certaines chaînes de distribution sont détenues par des indépendants, ce qui permet encore, notamment pour le rayon boucherie, de maintenir un dialogue direct. Lorsque ce dialogue existe avec les éleveurs, la négociation sur les prix s'inscrit dans une relation globale et se déroule généralement de manière satisfaisante.

Je connais des groupes d'éleveurs qui fournissent les mêmes enseignes depuis plusieurs années. On observe que ces relations visent aussi, d'une certaine manière, à préserver la paix sociale – le terme est peut-être un peu fort, mais il traduit une réalité : ces partenariats constituent un investissement pour l'image du magasin. Les discussions sur les prix se font en amont et, même lorsqu'il y a ponctuellement des opérations promotionnelles ou des demandes spécifiques, celles-ci sont globalement bien acceptées par les éleveurs, qui s'en déclarent plutôt satisfaits.

À l'inverse, dans les grandes chaînes, les demandes s'adressent davantage à des filières organisées, avec une logique de création de produit. On retrouve alors un schéma récurrent : il faut sans cesse concevoir un produit différenciant, répondre à une stratégie de positionnement, puis, au gré des changements de responsables au sein des enseignes, ces orientations sont remises en cause et remplacées par de nouvelles.

Je prendrai deux exemples concrets. Le premier est Lidl, qui avait mis en avant les éleveurs, en mettant leurs photos sur les barquettes, ce qui suscitait une forme de fierté légitime et répondait à une attente de traçabilité largement partagée. Or, depuis quelque temps, on constate un basculement vers des approvisionnements allemands plutôt que français. La pression s'exerce alors de manière diffuse : on ne rompt pas les relations, mais on les érode progressivement. Cette logique est difficilement compatible avec des engagements affichés en matière de rémunération, notamment dans le cadre de dispositifs comme « Rémunéra-score ».

Le second exemple est celui de Costco, chaîne nord-américaine récemment implantée en région parisienne. Une filière structurée y existait depuis sept ou huit ans, avec un label et des exigences qualitatives précises, offrant des garanties de rémunération aux éleveurs. Cette filière a été abandonnée au profit d'approvisionnements majoritairement étrangers, notamment espagnols, au détriment de la viande française.

En définitive, lorsque la relation est directe, elle s'apparente à celle que l'on entretient avec un artisan boucher. En revanche, dès lors que l'on

passe par des intermédiaires, les éleveurs deviennent dépendants des changements de responsables, voire de leurs fluctuations d'humeur…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Madame Leballeur, dans l'aviculture, comment cela se passe-t-il ? Vous travaillez en partie directement avec la grande distribution…

Mme Isabelle Leballeur. – Nous, industriels – car je représente les producteurs –, avons le droit de nous parler, mais pas celui de nous entendre ! Depuis la création de notre interprofession Anvol, il y a cinq ou six ans, nous parvenons à mieux dialoguer. À l'approche des négociations, qui se déroulent de novembre à février, si nous sentons que la situation se tend, nous nous obligeons à nous parler davantage, pour apporter des arguments qui serviront lors de la négociation entre l'industriel et la grande distribution, et pour fournir les éléments factuels nécessaires à une juste négociation, sans nous en tenir aux seuls critères de l'indice Itavi.

Notre commission économique prend alors toute sa force et, au fil des années, ce sont même parfois ses membres qui nous sollicitent. Parfois, quand nous leur apportons des éléments, ils préfèrent ne pas nous écouter parce que cela ne les arrange pas. Il y a donc bien un embryon de volonté de mieux connaître la construction du prix.

Depuis le milieu de l'année 2025, du côté de l'amont, nous avons clairement affiché ce dont nous avons besoin pour mettre en œuvre notre plan ambitieux, à savoir la construction de bâtiments. En effet, si nous produisons moins de poules et d'œufs, c'est parce qu'il n'y a plus de poules en cages. En système alternatif, il y a moins de poules au mètre carré. Nous devons donc construire des bâtiments, sinon nous ne satisferons pas la demande. Il y a déjà des pénuries… En volaille de chair, il nous faut clairement 100 euros par mètre carré et par an. Aujourd'hui, la moyenne des éleveurs est à 80 euros. Il manque donc 20 euros du mètre carré pour atteindre cet objectif. Il faut les atteindre pour que les éleveurs gagnent leur vie et construisent des bâtiments. Nous sommes transparents sur ce point, c'est un élément important de la négociation.

Les distributeurs avec qui nous échangeons se partagent en deux groupes. D'un côté, il y a les *hard-discounters* comme Lidl, avec qui cela se passe assez bien. Paradoxalement, nous avons de bons échanges, car ils tiennent durablement leur parole. Système U et Auchan sont un peu dans la même tendance. De l'autre côté, il y a les groupes comme Leclerc et Carrefour, qui sont particulièrement difficiles. Ils reviennent régulièrement sur les accords, même en cours d'année, ce qui est compliqué pour nous.

Dans la construction du prix, la particularité du monde avicole est que nous, producteurs, discutons beaucoup avec nos entreprises et nos coopératives. Nous construisons le premier prix à ce niveau, sous la forme d'un engagement entre nous, comme un contrat. C'est important, car cela

donne de la lisibilité – même si celle-ci n'est pas bonne aujourd'hui et que nous en demandons plus…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous dites que les distributeurs reviennent sur les accords même en cours d'année, alors que vos prix sont négociés avec une date butoir. Que remettent-ils en cause ? Le contrat ? Les indices ?

Mme Isabelle Leballeur. – Oui, les indices.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Parce que les indices et leurs modalités d'application ne sont-ils pas précisés dans le contrat ?

Mme Isabelle Leballeur. – Dans la volaille, le taux d'approvisionnement de la grande distribution est mauvais. Une forte pression est donc mise sur les industriels parce que leur engagement n'est pas tenu et que nous manquons de marchandises. Dans ce contexte, lors de la construction des prix, dès lors que des approvisionnements moins chers sont accessibles ailleurs, les mécanismes classiques de l'offre et de la demande s'appliquent pleinement. Les distributeurs soulignent alors que les engagements d'approvisionnement n'ont pas été respectés. Je ne me prononcerai pas sur la nature juridique précise des clauses en question, que je ne maîtrise pas suffisamment, mais ce sont des éléments sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour rouvrir des négociations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avec des pénalités logistiques ?

Mme Isabelle Leballeur. – Exactement. C'est la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. L'année 2025 a été particulièrement difficile et, à ce stade, tout indique que 2026 le sera également.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sur une boîte de six œufs, par exemple, vendue aujourd'hui en grande surface autour de 3 euros – lorsqu'on en trouve, compte tenu des tensions actuelles sur l'approvisionnement – quel est le niveau de marge ?

Mme Isabelle Leballeur. – Le prix de l'œuf chez le producteur, pour un œuf label, est de 25 centimes la pièce. Pour un œuf standard, on est plutôt autour de 16 centimes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit d'un produit peu transformé, la lecture des marges est relativement claire, ce qui n'est pas si fréquent ! En intégrant le coût de l'emballage, on constate qu'il existe une marge significative, pouvant aller du simple au double.

Mme Isabelle Leballeur. – La gestion de la date limite de consommation permet une certaine flexibilité et, dans un contexte de pénurie, les volumes disponibles s'écoulent très rapidement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En théorie, la situation actuelle de tension sur l'offre devrait jouer en faveur des producteurs.

Mme Isabelle Leballeur. – Ce n'est pourtant pas le cas, puisque les distributeurs se réfugient derrière l'indice Itavi. Sans remettre en cause la loi Égalim, que les producteurs ont appelée de leurs vœux, force est de constater qu'après plusieurs années d'application, cet indicateur devient un facteur de blocage pour la production.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est noté.

M. Éric Thébault. – En ce qui concerne la construction des prix dans la filière porcine, il convient de rappeler une caractéristique que je n'ai pas mentionnée précédemment : près des trois quarts de la production sont transformés en charcuterie. J'ai évoqué la cotation du porc sortie d'élevage, mais il faut ensuite prendre en compte les cotations des différentes pièces, puisque la charcuterie repose sur un assemblage de maigre, de gras, etc. Ces pièces viennent majoritairement de France.

Nous sommes très attachés à la transparence de l'information sur les prix, dans l'objectif d'assurer une répartition la plus juste possible de la valeur. Nous sommes également très vigilants sur la question de l'origine et du label « Le porc français », notamment en charcuterie, où des réassemblages peuvent être réalisés à partir de matières premières non françaises. Dans ce contexte, notre marge de manœuvre dans la négociation avec la distribution est limitée, car celle-ci s'effectue principalement entre distributeurs et transformateurs – charcutiers ou traiteurs.

Un premier constat, issu de mon expérience à l'étranger et d'échanges avec des homologues européens, est que la négociation commerciale en France est réputée particulièrement dure, plus qu'ailleurs en Europe. C'est un fait largement reconnu, sans que l'on sache précisément s'il relève de facteurs culturels ou de pratiques installées.

Une seconde caractéristique est l'existence d'une date butoir pour les négociations. Sans être directement partie prenante, on peut s'interroger sur la pertinence d'un tel dispositif compte tenu de la forte volatilité des cours au cours de l'année. Certains opérateurs de la filière estiment qu'un cadre plus souple serait préférable.

Dans la transformation charcutière, on observe une grande diversité d'acteurs, allant de PME historiques valorisant des produits de terroir jusqu'à de grands groupes charcutiers, français ou à capitaux étrangers, notamment espagnols ou mexicains. Nous avons rencontré plusieurs d'entre eux récemment, à leur demande. Ils nous ont indiqué qu'à partir du mois de juin, ils avaient été sollicités, voire mis en demeure, par des centrales d'achat de la grande distribution, souvent situées hors de France – belges, suisses – pour renégocier les conditions tarifaires, avec des demandes de baisse pouvant atteindre 10 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De quel type d'entreprises s'agit-il ?

M. Éric Thébault. – Je ne dirai pas précisément lesquelles nous avons rencontrées, mais il s'agit principalement de grands acteurs du secteur, comme Fleury Michon, Herta ou Aoste.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Elles imposent donc une renégociation avec les centrales européennes…

M. Éric Thébault. – Oui. Par ailleurs, j'ai conduit il y a quelques années, à partir des données pour 2022 de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM), une analyse de l'évolution des indices le long de la filière, depuis les coûts de production jusqu'à la distribution. Je vous la transmettrai dans ma contribution écrite. On voyait très nettement, à l'époque, la machine à *cash* que constituaient les grandes surfaces : leur marge, calculée sur le produit arrivant du dernier fournisseur, augmentait proportionnellement en permanence, pour le dernier maillon qu'est la distribution. Nous avions communiqué sur ce point à l'époque. Depuis, FranceAgriMer a recalculé ses données et les tendances ne sont plus tout à fait les mêmes. Mais le constat demeure que la charcuterie, comme certains produits laitiers, constitue historiquement la machine à *cash* de la distribution.

Les circuits alternatifs permettent une meilleure valorisation, mais ils restent marginaux. De même, certains petits salaisonniers parviennent à bien valoriser leurs produits, mais cela ne concerne qu'une part limitée du marché.

Enfin, un mot sur le bio, qui constitue un enjeu important. Lorsque je suis arrivé il y a cinq ans, un éleveur de porcs bio siégeait à mon conseil d'administration. En 2022, il a dû cesser son activité. Son client lui a proposé soit de conserver ses animaux, soit de les lui acheter au prix du conventionnel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc la pression de l'acheteur qui l'a contraint à cesser.

M. Éric Thébault. – Dans un contexte de forte inflation, de nombreux éleveurs de porcs bio ont ainsi été contraints d'arrêter leur production.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je reviens au rayon charcuterie. On nous a dit, lors de tables rondes, qu'il servait à équilibrer des marges nulles ou faibles sur d'autres produits. Il en est de même des rayons fruits et légumes ou fromages, qui permettent aux distributeurs de réaliser des marges nettement plus importantes et de trouver leur propre équilibre. Avez-vous des exemples de prix de matières premières et de prix de vente au kilo qui nous donneraient une idée de cette marge ?

M. Éric Thébault. – Pour la charcuterie, cela varie beaucoup, car le cours des pièces varie. La marge du distributeur peut atteindre 25 % ou 30 %, ce qui est énorme. Le premier maillon de la chaîne est l'abattage-découpe. Les entreprises de ce secteur effectuent une prestation et ont donc une marge relativement stable, qui évolue en fonction des coûts de main-d'œuvre et

d'énergie, comme nous l'avons vu en 2022 et en 2023, où la variation de ces coûts a été significative.

Ensuite vient le maillon de la salaisonnerie et de la transformation. Ces entreprises sont très sensibles à certains coûts, notamment l'énergie. La fédération française des industriels charcutiers, traiteurs et transformateurs de viande (Fict) nous a rapporté des données de la Banque de France indiquant qu'énormément d'entreprises de salaisonnerie ont été en difficulté sévère, voire critique, en 2023 et 2024. Elles étaient prises en étau entre un prix de la matière première élevé – ce qui est mieux pour nous, mais mauvais pour elles – et des exigences de prix très serrées de la part de leurs clients, les distributeurs.

Il y a donc eu, malheureusement, des faillites récemment. Un salaisonnier d'Occitanie, relativement petit mais très ancien – plus de 200 ans d'existence –, a dû fermer. Si les grands groupes internationaux arrivent à amortir les chocs, les petits transformateurs salaisonniers sont beaucoup plus fragiles, comme nous l'avons vu avec l'inflation du prix de l'énergie. La situation s'est un peu calmée et le prix du porc a baissé, ce qui leur permet de retrouver une partie de leur marge. Cependant, leur marge est beaucoup plus fluctuante que celle des grandes et moyennes surfaces (GMS).

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a donc trois maillons dans cette chaîne, avec les GMS.

M. Éric Thébault. – Il y en a quatre : l'élevage, l'abattage-découpe, la transformation et la distribution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous une idée du rapport entre le produit final et la matière première ?

M. Éric Thébault. – Chacun apporte sa valeur. Prenons le prix moyen en 2025 : il a baissé à partir de juillet pour s'établir à 1,80 euro, vendu à l'élevage. Pour faire de la charcuterie, les entrées de gamme peuvent aller de 10 ou 12 euros pour du jambon ou de l'épaule jusqu'à 25 euros. C'est donc un facteur de dix à vingt : il y a tous ces opérateurs à rémunérer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a de la transformation, en effet.

Autre question, qui s'adresse aux trois intervenants : quelle est la place de la question sanitaire dans vos négociations ?

M. Emmanuel Bernard. – Les problématiques d'épizooties ou d'épidémies sont considérées comme relevant exclusivement des producteurs. Au niveau interprofessionnel, les représentants de la distribution s'opposent généralement à toute intégration de ces éléments dans la négociation. En revanche, lorsque le sanitaire touche directement leurs intérêts – par exemple sur des produits sensibles comme le steak haché –, cette question devient centrale, car elle engage leur responsabilité et leur image. Nous avons la meilleure qualité du monde, le steak haché le plus sûr du monde, même si des

problèmes peuvent survenir de temps en temps. Cela est reconnu par la grande distribution et les marques de restauration.

Mme Isabelle Leballeur. – C'est exactement la même chose : pour l'essentiel, le sanitaire est le problème de l'amont, ce n'est pas le problème de la distribution. En revanche, quand il manque des produits – en 2023, nous avons connu de grandes pénuries à la suite de l'influenza aviaire en Vendée – , ils sont d'une intransigeance incroyable. Nous nous voyons alors appliquer intégralement les pénalités de non-fourniture. Nous avons donc en face de nous des gens qui abusent des dispositifs à leur disposition. Je le dis clairement, ils abusent, car la profession fait vraiment tout ce qu'elle peut, et ce qui nous tombe dessus, dans le domaine sanitaire, dépend rarement de nous. Par ailleurs, sur la qualité de nos produits, ils sont exigeants, et c'est normal. J'espère simplement qu'ils sont aussi exigeants avec ce qu'ils importent pour remplir leurs rayons.

M. Éric Thébault. – Ce que je vais dire est non pas un argument de vente, mais un élément de communication. En dix ans, nous avons pratiquement diminué de 50 % la distribution d'antibiotiques. Cela révèle une bonne qualité sanitaire du bâtiment d'élevage.

En matière sanitaire, la maladie qui nous menace beaucoup est la fièvre porcine africaine, présente en Allemagne, en Italie et, depuis novembre, en Espagne. Nous sommes donc cernés. Pour l'instant – je touche du bois –, nous ne l'avons pas en France. Nous promouvons la mise en biosécurité des élevages. Des audits ont été réalisés, mais il reste encore du travail à faire, notamment chez les éleveurs indépendants qui ne sont pas dans des circuits de regroupement. Cela constitue un véritable enjeu sanitaire.

Même si cela sort un peu du périmètre de votre commission d'enquête, c'est un sujet majeur. La découverte de la fièvre porcine africaine en Espagne – chez des sangliers, pas dans des élevages – a provoqué en novembre une chute immédiate du prix du porc, qui est aujourd'hui d'un euro dans ce pays. Cela pèse sur les prix et les marchés européens, car les marchés d'exportation se sont fermés du jour au lendemain. Les volumes sont donc revenus sur le marché intérieur européen, créant une tension sur les prix. Nous sommes interdépendants sur ce point.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Puisque vous parliez d'Europe et d'importation, j'aimerais que vous nous rappeliez la spécificité des normes d'étiquetage relatives à l'origine de la viande. Pourriez-vous nous dire si certains industriels ou distributeurs contournent ces normes, les utilisent mal ou les évitent ?

M. Emmanuel Bernard. – Nous décidons qu'il existe un droit à l'erreur pour les agriculteurs et pour l'étiquetage dans les magasins. Je le dis sous forme de boutade, mais vendredi dernier, des collègues sont allés faire un tour dans un magasin : rien n'était étiqueté, l'origine n'était pas indiquée. C'est très rare, cela dit. En viande bovine, en tout cas, dans la grande

distribution, cela a plutôt un effet positif de mettre le logo VBF (viande bovine française) – y compris dans les publicités, que ce soit dans la presse ou ailleurs.

Pour les produits transformés, c'est beaucoup plus aléatoire. On observe notamment, dans certaines chaînes de restauration, des stratégies de communication qui peuvent prêter à confusion. Prenons l'exemple de McDonald's : une part significative de la viande bovine utilisée est importée, de l'ordre de 50 %. Lorsque nous échangeons directement avec eux, ils se montrent transparents sur ce point et ne cherchent pas à le dissimuler. En revanche, leur communication met fortement en avant le « français », ce qui conduit le consommateur à avoir le sentiment de consommer exclusivement des produits d'origine française lorsqu'il se rend dans ces établissements. Chez Burger King, la situation était encore plus marquée à l'origine, avec une absence totale de viande française. La part de produits français a depuis progressé, mais reste limitée. Ces enseignes ont leurs propres contraintes et logiques économiques, que je ne conteste pas.

Pour répondre précisément à votre question, je ne pense pas qu'il y ait un contournement direct de la loi sur l'affichage. En revanche, les modes de communication utilisés relèvent clairement du *marketing* et entretiennent une ambiguïté sur l'origine réelle des produits. À cet égard, cette pratique peut se révéler plus problématique encore que le non-respect formel des règles.

Mme Isabelle Leballeur. – En ce qui concerne la volaille, l'étiquetage de l'origine est aujourd'hui acquis et, de manière générale, correctement respecté. L'information est clairement affichée et identifiable pour le consommateur.

Les difficultés apparaissent davantage dans le contexte actuel de tension sur les volumes disponibles. On observe une augmentation significative des approvisionnements en viandes d'origine européenne. En grande distribution, cette situation reste relativement maîtrisée : l'origine est clairement indiquée, la distribution n'ayant aucun intérêt à entretenir une ambiguïté. En revanche, les problématiques sont plus marquées dans la restauration hors domicile, qu'il s'agisse de la restauration collective ou commerciale. Des pratiques ont également été constatées au sein de certaines plateformes de distribution à destination de la restauration.

Reste la question de l'acceptabilité de cette situation dans la durée. Elle n'est évidemment pas souhaitée, mais, à ce stade, il ne s'agit pas d'un détournement des règles : les acteurs ne jouent pas avec l'étiquetage.

M. Éric Thébault. – Au niveau interprofessionnel, les acteurs jouent globalement le jeu, avec le fameux logo « Le porc français ». Schématiquement, les marques de distributeurs respectent cet engagement : nous y trouvons du porc français. Il est vrai que, depuis plusieurs années, nous avons effectué des contrôles. À présent, tout le monde est à peu près d'équerre.

En ce qui concerne les grandes marques, il y a un peu plus de variété. On y trouve du porc français, mais aussi du porc d'origine européenne, avec la mention « Transformé en France » et un petit drapeau. Ce n'est pas vraiment tromper le consommateur. De toute façon, je l'ai dit, nous sommes obligés d'importer du jambon blanc, car nous n'en produisons pas assez. Les marques de distributeurs sont constituées très majoritairement de porc français ; pour les grandes marques, c'est plus varié.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je passe désormais la parole aux autres membres de la commission d'enquête.

Mme Audrey Bélim. – En tant que sénatrice de La Réunion, je centrerai mon intervention sur les enjeux propres aux territoires ultramarins, dont les situations ne peuvent être appréhendées comme une simple déclinaison du modèle hexagonal. Les filières bovine, porcine et avicole ultramarines évoluent en effet dans des contextes particulièrement contraints, marqués notamment par l'éloignement, l'insularité, une forte dépendance aux importations d'aliments pour animaux, le coût du fret et de l'énergie, l'application de normes européennes uniformes, la taille réduite des marchés et une distribution fortement concentrée.

Premièrement, je souhaiterais vous interroger sur la répartition de la valeur. Disposez-vous aujourd'hui de données spécifiques aux outre-mer, notamment à La Réunion, sur la répartition des marges au sein de vos filières, ou faut-il constater l'existence d'un angle mort statistique concernant ces territoires ? Quelle part du prix final payé par le consommateur ultramarin revient-elle au producteur ? Comment se compare-t-elle à la situation observée dans l'Hexagone ?

Deuxièmement, s'agissant du pouvoir de négociation, compte tenu de la petite taille des marchés ultramarins et de la forte concentration de la distribution, les producteurs disposent-ils réellement d'une capacité de négociation sur les prix ? Vous font-ils part de ces difficultés ? Par ailleurs, la contractualisation prévue par les lois Égalim fonctionne-t-elle concrètement dans les territoires ultramarins ?

Troisièmement, en ce qui concerne la concurrence des importations, je souhaite aborder la question des produits dits de dégagement, très présents à La Réunion. Il s'agit le plus souvent de volailles en provenance de pays hors Union européenne, dont la traçabilité et les qualités nutritionnelles sont insuffisamment garanties. Quel regard portez-vous sur ces produits et sur les réponses à apporter face à leur écoulement massif dans nos territoires ?

Quatrièmement, avez-vous observé des différences de marges pratiquées par la grande distribution en outre-mer par rapport à l'Hexagone ? Peut-on, le cas échéant, parler de surmarges ultramarines ?

Enfin, sur le rôle de l'État, qu'attendez-vous concrètement des pouvoirs publics pour mieux protéger les producteurs ultramarins ? Faut-il,

selon vous, prévoir un cadre spécifique pour les outre-mer, distinct du droit commun hexagonal ?

Je vous remercie par avance pour les réponses que vous apporterez, qui seront essentielles à l'élaboration de recommandations crédibles, en particulier pour nos territoires.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Lorsque l'on compare la situation française à celle de pays comme le Danemark, l'Allemagne ou l'Espagne, on constate que les marges et les revenus des producteurs ne sont pas nécessairement plus élevés qu'en France. En revanche, ils apparaissent généralement plus stables et plus prévisibles dans le temps, en raison de filières plus intégrées ou contractuelles. Les travaux de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires mettent en évidence la forte volatilité des marges en France, particulièrement à l'amont, où les producteurs subissent fréquemment des chocs économiques. Quelles leçons pourrions-nous tirer de ces modèles européens afin de sécuriser économiquement la rémunération de nos producteurs ?

Sur la différenciation, il s'agit, dans les filières bovine, avicole et porcine, de valoriser les produits par des labels de qualité, l'origine ou des modes de production spécifiques. Ces signes distinctifs sont présentés comme des leviers de création de valeur susceptibles d'améliorer la rémunération des producteurs. Cependant, sur le terrain, ces derniers doivent engager des dépenses et des investissements plus importants, tout en faisant face à des contraintes accrues, sans que cela se traduise systématiquement par une amélioration durable de leurs marges. Comment se fait-il que, compte tenu de l'organisation actuelle des filières, cette différenciation ne profite pas systématiquement aux producteurs ?

M. Emmanuel Bernard. – La présentation d'une vache égérie ultramarine au Salon de l'Agriculture visait à mettre en lumière l'agriculture spécifique des territoires ultramarins. Les territoires ultramarins ont des races spécifiques, comme presque chaque région française. La fameuse égérie n'est pas comparable à nos vaches. Seulement, elle est élevée dans les mêmes conditions, c'est-à-dire, contrairement à la rumeur, sans hormones ni activateur de croissance. Elle est adaptée au climat et à l'environnement. Concrètement, cela signifie qu'il faut, en viande bovine, un modèle agricole qui soit adapté, notamment en matière de nourriture. Cette vache mange beaucoup de bananes ; chez nous, elle ne mangerait pas la même chose.

Il est clair qu'en matière d'élevage de bovins-viande – et c'est la raison pour laquelle nous nous opposons à l'accord du Mercosur – nous avons un modèle très particulier. Quand on utilise ces mêmes races au Brésil et que l'on administre des activateurs de croissance jusqu'au dernier jour de la vie de l'animal, ce n'est pas la même chose. Il faut évidemment étudier et approfondir ces questions. Il n'y a pas énormément de différences dans la façon d'élever. J'ai reçu chez moi des gens de La Réunion, de Mayotte ; entre

éleveurs, nous nous sommes compris assez vite. En revanche, les coûts de production sont influencés par l'alimentation locale : cela dit, pour la viande bovine, cela représente une part souvent limitée du coût global d'élevage.

En ce qui concerne la comparaison des modèles, deux choses sont à distinguer. Premièrement, la forme de distribution n'est pas la même en France. Nous avons un modèle où la grande distribution est omniprésente, alors qu'ailleurs en Europe, les formes de distribution sont différentes. Il y a donc un sujet de répartition et un vrai rapport de force. L'amont mériterait sans doute d'être plus fort, mais l'aval est tellement puissant qu'il fait plier n'importe qui.

Deuxièmement, il y a une différence dans le type de consommation : nous consommons aussi les pièces nobles des pays voisins. Nous importons beaucoup de bavettes et d'onglets, notamment pour la restauration, qui, dans les autres pays, finissent en steak haché. Comme certains produits sont valorisés à plusieurs euros de plus le kilo, ils sont envoyés en France, ce qui permet de baisser le prix intérieur grâce à la valeur créée à l'export.

Enfin, dans le bovin-viande, la situation est particulière. Notre modèle d'élevage, très contraignant, ne permet pas de tout produire sous label. On labellise notre élevage, on le met en bio, mais certains animaux ne passeront jamais en label. Le problème ne vient pas que de la distribution ; il vient de nos critères. Si j'ai cent vaches charolaises, j'ai des mâles et des femelles. Les mâles ne passeront pas en label, alors que je vends quelques bêtes sous ce label. C'est donc relativement complexe. À l'inverse, un de mes voisins qui fait du cochon Label rouge atteint 90 % de valorisation en label.

Quand on est dans un élevage certifié, mais qu'un produit ne passe pas en label, pourquoi ne pourrait-on pas le faire passer dans les projets alimentaires territoriaux (PAT) ou la restauration, dans le cadre de ce besoin de montée en gamme ? En réalité, 100 % de mes animaux sont labellisables, mais seules les génisses de tel ou tel type sont acceptées. Les vaches de plus d'un certain âge ne peuvent pas y prétendre, bien qu'elles aient toutes été nourries depuis leur naissance conformément aux critères du label.

Mme Isabelle Leballeur. – Je ne connais pas bien le fonctionnement outre-mer. En revanche, les produits de dégagement qui vous parviennent, notamment en volaille, doivent être de plus en plus importants, car nous ne sommes pas capables de fournir également ces régions. Or ces produits de dégagement ne répondent pas aux normes fixées dans les cahiers des charges français. Les débats sur le Mercosur le montrent.

La profession demande aux pouvoirs publics plus de contrôles, la capacité de les mener jusqu'au bout et la dénonciation de cette situation. Si nous perdons la bataille du Mercosur, qui représente pour nous des produits de dégagement pour combler un manque, soyons exigeants jusqu'au bout et sur les mêmes critères que les nôtres. Nous sommes en attente d'une réponse claire de l'État, car il serait trop grave de laisser faire.

Les modèles français et européens en matière de volaille sont assez particuliers. La France a un système très atypique de contractualisation de la production. La Pologne, notre compétiteur, a des modèles indexés sur un cadran, qui ressemble d'ailleurs à celui du porc. Les modèles sont donc complètement différents. Les modèles français sont familiaux, tandis que les modèles polonais sont industrialisés : ils sont passés du poulailler de dix poules au mégapoulailler. Pour y être allée récemment, je peux vous dire que la moindre ferme y fait aujourd'hui 10 000 mètres carrés. Derrière l'acte de production, il n'y a plus beaucoup d'agriculteurs au sens où nous l'entendons en France. Ils subissent les à-coups du marché et sont parfois dans des situations très difficiles.

Enfin, il y a les Belges. C'est complètement autre chose. Ils aussi ont un cours, le cours du Deinze, qui peut nous faire rêver, avec un prix de 1 350 euros la tonne de poulet, contre 1 200 euros chez nous. Ce qui nous manque, nous l'aurions donc chez eux. Cependant, ils ont été très longtemps en dessous de nous, et leur agriculture a quasiment disparu en tant que production. Nous sommes donc des compétiteurs, mais pas sur les mêmes modèles de production.

La filière volaille a accompli un travail de différenciation et de segmentation depuis longtemps. La répartition est claire et stable : le bio représente 8 % de la consommation, le label atteint 17 % à 18 %, et le reste est du standard. Concernant la valorisation de nos labels, les derniers travaux de l'interprofession ont porté sur une frise d'indexation à partir d'une base 100, fondée sur le modèle standard, afin de vérifier si la grande distribution la respectait. Nous nous apercevons que c'est plutôt bien le cas et que, globalement, un éleveur qui investit dans une production label ou bio est récompensé de son investissement et du travail supplémentaire qu'il fournit. Le problème se joue ensuite sur les volumes. Quand la grande distribution n'a plus besoin de ces produits ou qu'elle en a trop, elle les déclasse, ce qui est dévalorisant pour le producteur. C'est arrivé pour les œufs, la volaille de chair ou le porc : si un lot n'arrive plus à passer en label ou en bio, il est déclassé au prix du standard. C'est très grave.

M. Éric Thébault. – Sur les territoires ultramarins, je manque de données. À ma connaissance, La Réunion est le seul à disposer d'une filière structurée.

Je suis assez choqué, en revanche, par vos propos sur les produits de dégagement. En ce moment ont lieu des « foires au porc ». Ce n'est pas du dégagement, mais cela y ressemble : il s'agit de relancer la consommation après les fêtes. Nous surveillons ces phénomènes : cela nous irrite un peu de voir des côtes de porc en promotion à 2 euros le kilo, même si je n'en ai pas vu cette année. Il s'agit d'une sorte de passage obligé, malheureusement.

À l'échelle européenne, le *leader* est l'Espagne, dont le modèle est totalement différent du nôtre : l'essentiel de la production y est intégré. Cette

intégration était à l'origine horizontale, les éleveurs ayant agrandi leurs exploitations, puis elle est devenue verticale. Pour l'heure, les éleveurs français ne souhaitent pas suivre ce modèle.

Pour ce qui concerne la valorisation, nous avons quelques spécialités en label rouge, en appellation d'origine protégée (AOP) ou en indication géographique protégée (IGP). Je reste persuadé que nous ne les exploitons pas assez. La France regorge de spécialités charcutières régionales. Le jambon de Bayonne, la saucisse de Morteau ou les rillettes rencontrent certes un franc succès, mais nous devrions faire mieux en volume, que ce soit sur le marché intérieur ou à l'export. Peut-être sommes-nous moins offensifs que les charcutiers italiens ou espagnols, dont je ne conteste pas par ailleurs la qualité des produits. Alors que nous avons également de très bons produits, nous sommes trop frileux, me semble-t-il.

Mme Marie-Lise Housseau. – Je viens d'un département, le Tarn, où l'élevage bovin est important. Nous disposons d'environ 100 000 bovins et nous en perdons 3 % à 4 % chaque année. Nous avons finalement assez peu de porc, malgré les charcuteries de Lacaune, qui sont essentiellement alimentées par du porc espagnol.

Vous décrivez une situation imparfaite. Vous appelez à intégrer d'autres coûts de production pour l'aviculture et vous dites que les négociations sont difficiles. Mais vous dites aussi que les marques de distributeurs utilisent du porc français et vous ne parlez plus des marges arrière qu'évoquait Antoinette Guhl dans sa question. Finalement, votre discours me semble assez positif. Des mesures doivent-elles tout de même être prises, selon vous, pour améliorer la part qui revient au producteur ?

De manière plus large – notre solde agroalimentaire sera déficitaire cette année –, comment pourrions-nous reprendre des parts de marché en viande bovine, en viande porcine et en aviculture ?

Mme Marie-Do Aeschlimann. – Vous avez évoqué l'absence de prise en compte des questions sanitaires dans la construction du prix. L'actualité de la filière avicole montre que les questions d'exploitation et les contraintes réglementaires, européennes et non européennes, peuvent jouer sur la disponibilité du produit, mais aussi renchérir le coût de production.

Pour chacune de vos filières, le bien-être animal et, de façon plus large, les attentes sociétales croissantes des consommateurs sont-ils pris en compte à leur juste niveau dans les négociations ? Le renchérissement qui en découle est-il partagé entre les différents niveaux de la chaîne de valeur ou est-il exclusivement supporté par les producteurs ?

Mme Béatrice Gosselin. – Il me semblait que, depuis les trois lois Égalim, le coût réel était réajusté et que l'on ajoutait systématiquement au prix fixé pour chaque animal vendu ou abattu le coût du fermage ou des bâtiments. Manifestement, ce n'est pas le cas. Que pourrions-nous faire pour que, enfin, votre produit soit payé au juste prix ?

M. Emmanuel Bernard. – Nous avons un tunnel de prix, dans lequel la borne basse est le coût de production calculé. Le reste sécurise évidemment le jeune ou l'investisseur. C'est assez simple, même si je concède que le faire accepter n'est pas facile.

Pour ne pas perdre pied, nous devons produire. Nous le répétons depuis le début : en élevage bovin, il faut faire naître des veaux et les engraisser davantage. Pour cela, il faut un plan stratégique pour l'élevage en France, je dirai même pour les élevages : ne perdons plus une vache, une brebis, une chèvre, une poule ou un cochon ! Tout cela nécessite une approche transversale qui dépasse le seul ministère de l'agriculture. Labourage et pâturage sont les deux mamelles de la France. Quand l'un des deux va mal, tout s'effondre. Gardons-le à l'esprit.

Mme Isabelle Leballeur. – Pour conquérir des parts de marché, il faut construire des poulaillers et pour ce faire, il faut que cela donne envie. Or, pour donner envie, il faut une visibilité sur le revenu. Très clairement, il faut aussi lever un obstacle : quand un poulailler répond à la réglementation, on doit pouvoir avancer sans s'embarrasser de complications qui démotivent. Je n'en dirai pas plus.

En ce qui concerne l'aspect sanitaire et la montée en gamme, un plan de filière nous a été imposé il y a dix ans. En volaille, l'objectif était d'augmenter le bio et de labelliser 50 % de la production. Nous nous sommes retroussé les manches et nous avons essayé d'atteindre cet objectif, mais nous avons dû y renoncer, faute de ventes et de marché. Entre la volonté des producteurs et la réponse du marché, il y a une réalité. Moralité, peut-être faut-il attendre que le marché soit mûr pour avancer avec lui et être le plus réactif possible. Nous, producteurs, y sommes prêts, à partir du moment où nous sommes rémunérés. Monter en gamme demain ne serait pas un problème, mais il faut garantir le prix et la rémunération. C'est plus simple à dire qu'à faire.

Vous nous interrogez sur Égalim. Quel serait le modèle idéal ? On n'empêchera pas la construction du prix par la négociation. C'est ainsi et c'est peut-être souhaitable. Peut-être faut-il tout de même introduire davantage d'indicateurs permettant de sécuriser le prix de revient, qui est un minimum. Une fois ce dernier fixé, le marché fait le reste. Mais il faut *a minima* que nous utilisions tous les indicateurs. Pour la filière avicole, je le répète, il faut ajouter le coût du bâtiment, de la main-d'œuvre et de l'énergie à celui de l'aliment.

M. Éric Thébault. – En ce qui concerne la filière porcine, je ferai la même remarque : il y a quelques années, on nous a quasiment enjoint de monter en gamme et nous n'y sommes pas parvenus.

Pour ce qui est des demandes sociétales, je suis non pas pessimiste, mais réaliste. Nous avons évolué pour y répondre. Le droit européen évolue également. Des discussions sont en cours sur la bientraitance animale, mais aussi sur la directive relative aux émissions industrielles, dont l'objectif est

notamment de réduire les émissions d'ammoniac. Or les investissements souvent importants qui en découlent ne sont pas pris en charge par le marché.

Je rappelle que les élevages porcins français sont globalement de taille modeste – 250 truies en moyenne – par rapport à nos concurrents étrangers, européens en particulier. Nous voyons bien avec le temps que, pour absorber les nouveaux coûts liés à la bientraitance animale, aux normes environnementales et sanitaires ou à la biosécurité, nous n'aurons pas d'autre choix que l'accroissement régulier du cheptel. Il s'agit d'atteindre non pas 3 000 ou 10 000 truies, comme c'est le cas parfois à l'étranger, mais 300 à 350, au sein d'un élevage employant un salarié. Tel est notre schéma cible.

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons que les nouvelles normes soient proportionnées et fassent l'objet d'un soutien public pour tous les investissements non productifs, c'est-à-dire ceux que l'on ne peut pas répercuter sur le prix. Nous sommes prêts à nous engager dans cette voie, à condition de simplifier les choses. Nous soutenons donc les évolutions législatives récentes sur la police environnementale, dont on a beaucoup parlé l'an dernier, ou sur les fameuses installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). Pour ces dernières, nous demandons un déplafonnement et l'harmonisation avec le droit européen. Aujourd'hui, nous sommes pénalisés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué le prix du porc, qui peut exceptionnellement atteindre 2 euros le kilo. Les promotions, qui relèvent des marges arrière dont parlait Mme Housseau, sont habituellement à la charge des producteurs. Vous semblez dire que, dans votre cas, elles sont à la charge du distributeur : ce dernier achète le produit à un prix négocié – avec une faible marge de manœuvre, certes –, mais ensuite, c'est lui qui paie les promotions. Le confirmez-vous ?

M. Emmanuel Bernard. – La pression porte davantage sur l'industriel. Le prix producteur est en partie le résultat de cette pression, mais, en effet, nous ne sommes pas directement concernés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est la part des contrats tripartites dans chacune de vos filières ? Est-ce un enjeu et faut-il les développer ?

Mme Leballeur, en particulier, a beaucoup parlé des indicateurs. À ma connaissance, ils sont à la main des interprofessions. Quels sont les points de blocage ? Comment faire en sorte que le coût des matières premières industrielles et des frais annexes à la production, au-delà des matières premières agricoles dont le coût est sanctuarisé, soit pris en compte ?

Par ailleurs, le mécanisme de la date butoir est parfois présenté comme un élément de protection du producteur : une fois négocié, le prix est fixé et on n'y touche plus. Je déduis de vos propos que vous seriez ouverts à ce que l'on discute du prix tout au long de l'année. Pouvez-vous le confirmer ?

Enfin, mon dernier point relève davantage de la prospective. Pensez-vous pertinent de soumettre la restauration hors domicile (RHD) au dispositif Égalim ? Identifiez-vous des marges de manœuvre importantes dans ce secteur ? En un mot, comment appréhendez-vous les deux types de marché, distribution et restauration hors domicile ?

M. Emmanuel Bernard. – Selon l'observatoire de la contractualisation que l'interprofession met à jour chaque semestre, la contractualisation concerne aujourd'hui un petit quart de la production de viande bovine, contre 2 % avant la loi Égalim. Pour la vache laitière, elle est quasi nulle, alors qu'elle approche 50 % de la production pour le jeune bovin. Je ne sais si cette évolution est liée à Égalim, mais elle existe.

La part des contrats tripartites est en revanche infime. Cela s'explique par le fait que le contrat tripartite impose au distributeur de valoriser l'ensemble du produit. En contrat tripartite, vous demandez à l'abatteur un volume précis. Or, pour l'essentiel, nous ne travaillons plus en carcasse ou en demi-carcasse, mais en prêt-à-découper (PAD) ou en « compensé ». C'est là que réside la grande difficulté.

Je fais le lien avec votre question sur la restauration. D'octobre à février, le travail de l'abatteur consiste à congeler un certain nombre de pièces qui seront servies aux restaurants à la belle saison ou ressorties de mars à juillet, quand commencent les barbecues. Dans ce système, la saisonnalité et le prêt-à-manger jouent un rôle essentiel. Il y a donc une véritable réflexion à mener sur l'avenir de la consommation de viande, de bœuf en particulier. Dans le cadre de l'interprofession, la fédération nationale bovine invite à redoubler d'efforts sur la restauration. Un groupe de travail sur la restauration hors foyer, c'est-à-dire collective et commerciale a été constitué. L'étude *Où va le bœuf ?*, mise à jour tous les trois ou quatre ans par l'institut de l'élevage, montre bien que la part de marché perdue par les GMS (grandes et moyennes surfaces) est gagnée par la restauration. Les GMS se comportent d'ailleurs de plus en traiteurs ; elles s'adaptent.

Faut-il contractualiser davantage sur le modèle d'Égalim ? Je ne saurai le dire. Toujours est-il que l'idée d'obliger les principaux opérateurs à communiquer directement au consommateur, de façon annuelle ou bisannuelle, des éléments sur leur approvisionnement est à explorer.

Mme Isabelle Leballeur. **–** Dans la filière volaille, les contrats tripartites étaient jusqu'à présent très peu nombreux. Nous y réfléchissons toutefois de plus en plus à la suite des dernières négociations de 2025, au cours desquelles certaines grandes surfaces, Intermarché, par exemple, nous ont tenu le discours suivant : « Nous sommes prêts à nous engager, à condition que cela profite au producteur. » Or la seule façon d'avoir cette garantie serait de conclure un contrat tripartite. Nous souhaitons donc poursuivre sur cette voie, même s'il est vrai que lorsque nous abordons le sujet en interprofession, nous rencontrons quelques difficultés.

Cela m'amène à la question de la construction du prix et des indicateurs. Les industriels qui discutent le prix craignent une « soviétisation du prix » : si le prix final est déterminé par de nombreux indicateurs, quelle marge de manœuvre restera-t-il à la négociation ? Même si nous n'y souscrivons pas, ces discours sont un frein.

Les industriels de la filière avicole jugent la négociation moins difficile avec la restauration hors domicile qu'avec la grande et moyenne distribution. Faut-il dès lors appliquer les critères Égalim à la restauration ? Sur le sujet, notre approche n'est pas mûre.

Votre dernière question portait sur la date butoir. De plus en plus, nous constatons que des événements survenant en cours d'année changent la donne. À la suite de la guerre en Ukraine, les prix des matières premières ont explosé. Il en va de même, Égalim ou pas, des coûts de construction. L'inertie coûte cher en agriculture. Aussi, ce ne serait pas une erreur, selon moi, que de se revoir en cours d'année pour discuter des prix. Une année, c'est long !

M. Éric Thébault. – Dans la filière porcine, les contrats tripartites sont très peu nombreux. Je n'ai connaissance que d'un seul contrat, dans les Hauts-de-France, et son volume est marginal.

Concernant la date butoir, nous serions nous aussi favorables à davantage de souplesse. Le cours du porc est en effet extrêmement volatil et sensible à des événements extérieurs. Nous avons connu, par exemple, les taxes chinoises prétendument « *antidumping* » ou la fièvre porcine en Espagne. D'autres facteurs encore peuvent intervenir. Ces événements peuvent jouer à la baisse comme à la hausse. Nous comprenons l'intention du législateur – la date butoir permet de sanctuariser le prix pour le producteur –, mais il est des situations où cela peut être au contraire défavorable au producteur, lorsque nous avons l'opportunité de mieux valoriser un produit. La filière et l'interprofession porcines sont donc assez ouvertes sur ce point.

Je vous remercie d'avoir abordé la question de la restauration hors domicile. Si nos plus gros volumes concernent la grande et moyenne distribution, nous avons un très gros chantier à mener sur la restauration commerciale et sur la restauration collective, pour lesquelles nous n'investissons pas suffisamment.

En restauration commerciale, nous avons observé un mouvement timide, mais tout de même un mouvement, que nous encourageons : à la suite de l'obligation d'affichage de l'origine des viandes, certaines pièces de porc, français évidemment, ont fait leur retour dans les menus. En matière de restauration collective, notamment celle qui est liée à la commande publique, nous avons des années de retard. Je ne sais pas vraiment par quel bout prendre le sujet, mais les cahiers des charges pourraient tout à fait être rédigés afin de valoriser le porc local. Or cette possibilité est insuffisamment exploitée. Il y a là un très gros enjeu de tonnage.

M. Emmanuel Bernard. – Nous sommes à l'heure des choix. Veut-on vraiment de l'élevage ? Pour ma part, j'ai également un élevage avicole et j'ai fait du porc il y a quelques années. Réveillons-nous. Ne parlons pas de souveraineté si nous ne sommes pas capables d'installer des jeunes et des bâtiments.

Mme Isabelle Leballeur. – Sentiment partagé !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie.

Audition de Mme Karine Jacquemart, directrice de Foodwatch

(*Mercredi 14 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête avec l'audition de Madame Karine Jacquemart, directrice générale de Foodwatch France. Elle a commencé sa carrière au sein d'Action contre la Faim, puis l'a poursuivie chez Greenpeace, et dirige depuis dix ans Foodwatch France, qui se veut un contre-pouvoir citoyen indépendant pour une alimentation saine, digne et durable. Elle a notamment rédigé un livre paru en mars 2025, *Les dangers de notre alimentation – Dérives et conséquences du système agroalimentaire sur nos vies*.

Madame, nous vous remercions de votre présence pour cette audition. Nous avons commencé nos travaux en décembre avec une première table ronde réunissant des associations de consommateurs ; d'autres tables rondes ont permis d'entendre le point de vue des consommateurs et, hier, celui des producteurs.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal. Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, Mme Karine Jacquemart prête serment.

Mme Karine Jacquemart, directrice générale de Foodwatch France. – Je n'ai aucun lien d'intérêts à déclarer. Foodwatch est une association indépendante ; nous ne percevons ni financement public ni financement d'entreprise.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, cette commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution, qui poursuit plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur, et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

Nous souhaitons vous interroger, tout d'abord, sur la construction des prix de vente au détail. Quelle est, selon vous, l'influence respective de chacun des acteurs de la chaîne de valeur sur le niveau des prix ?

Le rôle de la grande distribution est souvent pointé du doigt, qu'en pensez-vous ? Quelle est par ailleurs votre analyse du rôle des transformateurs ?

Vous pourrez aussi revenir sur les lois Égalim : ont-elles, par exemple, permis de réduire l'opacité de la construction des prix ? Je pense en particulier à chaque dispositif issu de ces lois supposées permettre la construction du prix « en marche avant », de l'agriculteur ou du producteur jusqu'au distributeur, selon le principe du ruissellement : relèvement du seuil de revente à perte, dit « SRP + 10 % », encadrement des promotions, sanctuarisation de la matière première agricole, prise en compte d'indicateurs de référence par les différentes filières...

Comment, enfin, améliorer la transparence au niveau des prix et des marges ?

Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteure Antoinette Guhl reviendra.

Vous pourrez intervenir durant une dizaine de minutes, en soulignant les points qui vous paraissent importants. Puis notre rapporteure vous interrogera. Enfin, nous donnerons la parole à nos collègues de la commission d'enquête.

Mme Karine Jacquemart. – Cette commission est extrêmement utile puisqu'elle permettra d'introduire un peu de transparence et de clarté dans un système agroalimentaire qui est aujourd'hui extrêmement opaque et violent. Je me propose de décrypter ce système et de proposer des solutions, pour lesquelles nous aurons besoin du législateur.

Je remettrai ce système en perspective avant d'aborder le sujet des négociations commerciales et de la construction du prix. Nous parlons ici d'alimentation, une notion qu'il faut remettre dans le cadre du droit, en commençant par définir la souveraineté alimentaire.

En 2018, les Nations unies ont défini la souveraineté alimentaire comme le droit des peuples à décider de ce qu'ils mangent et de la façon dont ils produisent leur nourriture, de façon durable et sans risque pour la santé. Nous en sommes loin. C'est pourquoi la démocratie alimentaire figure parmi les solutions que je propose.

Un autre droit, fondamental, dont nous devons parler est le droit à l'alimentation, qui est celui pour toutes et tous d'avoir accès à une alimentation saine, choisie, durable et abordable, et qui permet de rémunérer à prix juste les agriculteurs et les agricultrices.

Quant au droit à la santé publique, on n'en entend pas suffisamment parler, alors même que les dérives de notre système agroalimentaire ont un coût majeur pour la santé.

Enfin, il faut aussi mentionner le droit à l'information.

Ces droits sont aujourd'hui bafoués, de façon factuelle.

La situation actuelle est tout simplement intolérable. Selon l'Insee, dans un pays aussi riche que la France, un agriculteur sur six vit en deçà du seuil de pauvreté, soit 18 % de cette catégorie professionnelle. À l'autre bout de la chaîne, plus de 10 millions, voire 11 millions de personnes – le chiffre est mal évalué – sont confrontées à la précarité alimentaire.

Le coût et le nombre des maladies chroniques sont considérables. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) parle d'une épidémie de maladies chroniques dans notre pays. Les chiffres des cancers, récemment publiés, sont très inquiétants. On nous rétorquera que l'alimentation n'en est pas la seule cause. Pour autant, tous les scientifiques indiquent depuis fort longtemps que l'alimentation est l'un des principaux facteurs de ces maladies chroniques multicausales. Foodwatch ayant documenté ces données à l'occasion d'enquêtes, j'ai écrit le livre que vous avez mentionné, Madame la Présidente, et dont je reverse les droits à l'association, afin de mettre à disposition du public des informations, des chiffres et des sources.

Pour ce qui concerne l'impact sanitaire, le système agroalimentaire creuse les inégalités et il a des effets désastreux sur la santé et sur le vivant, à commencer par nos ressources naturelles, qui sont notre outil de production de demain. On le voit, à cet égard, rien ne va. Les coûts cachés de ce système font l'objet de plusieurs estimations. Dans le rapport intitulé *L'injuste prix de notre alimentation*, publié par le Secours catholique, Caritas France, le réseau des centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (Civam), Solidarité Paysans et la Fédération française des diabétiques, le coût de réparation pour la santé et l'environnement dans notre pays est estimé à 19 milliards d'euros par an, au moins.

Si l'on considère les chiffres de la santé, le montant est beaucoup plus élevé. Là encore, nous faisons face à un manque de transparence. L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) avait ainsi estimé que l'on pouvait évaluer, pour la France, à 120 milliards d'euros par an le coût direct et indirect de l'impact sur la santé du système agro-industriel. Lorsque nous parlerons des négociations commerciales, il s'agira donc d'inscrire celles-ci dans un contexte économique plus large, en lien avec les droits fondamentaux que j'ai cités et qu'il faut garder en ligne de mire. En effet, il n'est pas question au travers de ces négociations de simples biens matériels, d'aspirateurs par exemple, mais de l'alimentation, qui est vitale !

L'alimentation se situe à la croisée des enjeux sanitaires, économiques, environnementaux, de démocratie alimentaire, et elle est au cœur de la façon dont nous faisons société.

En évoquant les « deux bouts de la chaîne », je veux souligner l'impact du système agroalimentaire sur la majorité de la population. Les négociations commerciales illustrent la manière dont ce système, contrôlé par une minorité, s'impose à la majorité au détriment du pouvoir économique, du pouvoir d'achat et de la santé. Nous parlons ici de quelques dizaines de géants de l'industrie agroalimentaire – Nestlé, Danone, Lactalis, Coca-Cola, etc. –, une poignée d'acteurs auxquels s'ajoutent ceux de la grande distribution.

Le rapport *L'injuste prix de notre alimentation*, mais aussi d'autres sources indiquent que le marché alimentaire est contrôlé à hauteur de 80 % par les cinq principales enseignes de la grande distribution. Quand on sait que, dans notre pays, environ 75 % des achats alimentaires sont faits dans les supermarchés, cela donne une idée du poids de la grande distribution et de sa domination sur le choix des consommateurs. Ce choix est extrêmement limité, car cette offre dominante est, en outre, biaisée et orientée. Je m'explique : on a toujours dit que les produits les plus sains, et en premier lieu ceux recommandés par les autorités publiques, devaient être les plus accessibles ; or nous en sommes loin.

À la fin 2023, on constatait que les prix avaient augmenté de plus de 20 % sur deux ans, et l'on entendait dans les médias que les files d'attente devant les centres de distribution de l'aide alimentaire s'allongeaient. Alors, mon expérience au sein d'Action contre la Faim a refait surface et je me suis demandé ce qui se passait dans notre pays. Avec nos partenaires Familles Rurales et UFC-Que Choisir, nous avons creusé ce sujet et publié le 29 novembre 2023 un communiqué de presse, que je vous transmettrai et qui est toujours disponible sur le site internet *foodwatch.org*, dans lequel nous rappelions quelques points.

Le premier de ces points est l'opacité de la construction des prix, qui constitue une véritable boîte noire et permet de laisser libre cours à toutes les pratiques abusives. Car si la transparence inspire la confiance, l'opacité assure l'impunité.

Hormis quelques données de l'Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM), qui ne concernent qu'un nombre limité de produits et sont publiées très tardivement, le système est très opaque. Ainsi, nous avions indiqué dans notre communiqué de presse que des acteurs de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution profitaient bel et bien de l'inflation. Ce n'est pas nous qui l'affirmions, mais le Fonds monétaire international (FMI)et le président de la Banque centrale européenne (BCE) de l'époque : ils pointaient du doigt que, certes, les acteurs de la transformation avaient subi une augmentation des coûts de production liée aux prix de l'énergie et de certaines matières premières – nous pourrions aussi parler de

la spéculation sur les matières premières alimentaires, mais ce n'est pas le sujet ici, du moins pas directement –, mais que pour autant l'augmentation des prix était exagérée. Lorsque de telles institutions sonnent l'alerte, il y a le feu à la maison, car elles ne sont pas habituellement de grands lanceurs d'alerte !

Nous étant penchés sur la question des prix et des marges dans la grande distribution, nous nous étions rendu compte que la péréquation des marges pratiquée par celle-ci – et sur ce point il existe un consensus, comme cela est apparu lors des diverses auditions de votre commission d'enquête –, les fameux « 2 % à 4 % de marges », correspondaient en fait à une moyenne calculée sur un volume colossal ; nous pourrons aussi aborder la question des volumes et de la domination du marché par ces acteurs.

Que les acteurs de la grande distribution jouent sur la péréquation des marges, je ne le leur reproche pas... tant qu'il ne s'agit pas d'un poker menteur à l'encontre des consommateurs et des agriculteurs ! Mais cette péréquation, qui consiste à pratiquer des marges plus ou moins hautes selon les produits, pour en faire une moyenne, révèle trop souvent une fâcheuse tendance : la réalisation de surmarges sur les produits les plus sains, comme les fruits et légumes – cela a été documenté – et les produits bio.

La grande distribution a une autre tendance fâcheuse : elle se présente comme l'alliée des consommateurs en proposant des produits peu chers. Or les enquêtes révèlent que lesdits produits ne sont pas conformes aux recommandations de santé publique et qu'ils contribuent à la surconsommation d'aliments ultra-transformés, voire relevant de la malbouffe, c'est-à-dire trop gras, trop sucrés, trop salés.

Foodwatch a enquêté l'année dernière sur la présence de sucre dans douze catégories de produits – il y en a même dans certaines conserves de petits pois, ce qui est un problème en soi ! La moyenne de sucre ajouté est systématiquement plus élevée dans les produits les moins chers, par rapport aux produits les plus chers. Il ne faut pas s'étonner si le diabète de type 2, le surpoids et les régimes alimentaires trop sucrés sont en augmentation dans la population... La même année, nous avons mené avec plusieurs associations une enquête sur 5 000 promotions en supermarché, dans différentes enseignes : 66 % de ces promotions, soit les deux tiers, portaient sur des produits non conformes aux recommandations de santé publique.

Depuis fin 2023, Foodwatch, Familles Rurales, UFC-Que Choisir, et désormais le Secours catholique, soutenus notamment par les associations qui luttent contre la précarité, exigent que la transparence soit faite sur les marges. Elles veulent aussi le renforcement du mandat de l'OFPM, afin que soit supprimée la possibilité de pratiques abusives, lesquelles ne permettent pas davantage aux agriculteurs de percevoir un revenu juste qu'aux consommateurs d'accéder à une alimentation saine.

Depuis la fin 2023, nous demandons l'encadrement des marges sur les produits les plus sains et les plus durables, parce que nous sommes

raisonnables et que c'est un droit. Tel était d'ailleurs alors l'engagement pris par Emmanuel Macron et par Bruno Le Maire. Nous avons obtenu des rendez-vous avec la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) et avec le ministère de l'économie, à plusieurs reprises, sans résultat concret.

Depuis le 30 octobre 2025, nous sommes allés plus loin en proposant une mesure à laquelle personne ne saurait s'opposer, me semble-t-il, qui vise à permettre l'accès à cent produits recommandés par le Programme national nutrition santé (PNNS). Il s'agirait d'obliger la moyenne et grande distribution (GMS) à pratiquer différemment la péréquation entre les milliers de références qu'elle vend en proposant cent produits recommandés pour la santé à prix coûtant, en se référant au seuil de revente à perte (SRP), lequel est connu et facile à calculer ainsi qu'à contrôler. Cette obligation s'appliquerait dans toutes les enseignes, et non pas selon le principe du volontariat, lequel peut donner lieu à la vente de « paniers anti-inflation » fantaisistes dans lesquels je n'ai pas vu beaucoup de produits recommandés pour la santé...

Cette mesure ne résoudrait pas toute l'équation et ne permettrait pas seule d'atteindre l'objectif d'une transition agricole et alimentaire assurant le respect de la santé, du droit économique et du pouvoir d'achat, et réconciliant enfin les agriculteurs et les agricultrices avec les consommateurs et les consommatrices. Toutefois, elle ouvrirait à tous, immédiatement, l'accès minimal à des produits sains, que même les autorités publiques recommandent. Il est tout de même violent d'apprendre que ces autorités conseillent officiellement des produits que des millions de nos compatriotes ne peuvent pas se payer !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci, Madame, pour cette synthèse. Quel regard portez-vous sur les négociations commerciales en France ? Quels sont les biais les plus importants et les pratiques les plus scandaleuses dont vous avez connaissance ?

Mme Karine Jacquemart. – La première pratique scandaleuse est l'opacité que je viens d'évoquer. Je pourrai donner un avis plus fin – tout comme vous pourrez le faire en tant que parlementaires – lorsque nous en saurons plus. Cette question n'est toujours pas réglée. Nous avons cependant la chance d'avoir l'OFPM. Il faudrait renforcer son mandat et ses moyens afin de pouvoir disposer des données par produit, et ce beaucoup plus rapidement. Ainsi, les bons acteurs du marché alimentaire, ceux qui jouent le jeu, seraient récompensés, car ils font preuve de transparence.

Concernant les négociations commerciales, alors que nous avions publié le 30 octobre dernier une liste de cent produits sains auxquels les consommateurs devraient avoir accès, nous avions aussi demandé un rendez-vous au ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat, M. Serge Papin, afin d'en

discuter. Nous l'avons rencontré lundi dernier, et il s'est engagé à regarder de près cette liste ; nous attendons davantage.

Nous avons également appris que le ministre avait rencontré les représentants de la grande distribution ; nous nous sommes donc réjouis qu'ils s'apprêtent ensemble à avancer sur ce dossier. En réalité, nous avons découvert que la première chose dont ils avaient discuté était une déclaration de la grande distribution sur les négociations commerciales. Je vous invite à la consulter : pour résumer, ils s'engagent à ne pas « se taper dessus » !

Alors que le droit des populations à accéder à une alimentation saine est bafoué, que des millions de nos compatriotes sont malades, que l'on n'apporte pas de réponse à cette question, que les agriculteurs ont raison d'être en colère – non pas du fait des normes environnementales et sanitaires, invoquées dans le cadre d'une stratégie de diversion, mais parce qu'ils sont méprisés et ne peuvent pas vivre dignement de leur travail à cause de ces négociations et de ce système –, les représentants de la grande distribution s'engagent à se respecter les uns les autres... C'est tout à fait honteux ! Cette déclaration de la grande distribution est une triste illustration de cette opacité, de cette violence, de l'existence de ces rapports de force et de domination.

La question est de savoir comment les autorités publiques font respecter ces droits liés à l'alimentation, et c'est pourquoi je suis très heureuse que votre commission d'enquête existe et que les parlementaires s'emparent du problème.

Par ailleurs, certains continuent à croire qu'ils sont au-dessus des lois. Le rapport d'information n° 156 du Sénat du groupe de suivi des lois Égalim, publié le 20 novembre 2024, que vous connaissez bien, Madame la Présidente, soulevait la question des centrales d'achat internationales. La création de centrales d'achat, notamment européennes – j'en ai dressé la liste dans mon livre –, est un moyen de contourner la loi française.

Vous aviez aussi pointé du doigt, à juste titre, le sujet des centrales de services commerciaux. Dans la construction du prix, les marges relèvent de la logique suivante : le processus part du producteur, puis intervient un premier intermédiaire, et un deuxième, et enfin les transporteurs ; à chaque fois, il y a un coût et, surtout, des marges sont pratiquées. Au final, c'est la grande distribution qui choisit le prix auquel le produit sera vendu. Or ce n'est pas aussi simple que cela. Non seulement ces marges, qui devraient être à peu près compréhensibles dans un système en escalier, ne le sont pas, mais, en outre, il existe des marges arrière et des services qui sont des éléments encore plus opaques de la construction du prix.

Des initiatives ont été prises pour y remédier, et des recommandations très claires ont été formulées dans le rapport sénatorial. Je note cependant qu'une attaque a eu lieu au niveau européen – je vous enverrai les références, elles figurent dans mon livre – : la grande distribution

européenne s'est permis de questionner les réponses apportées par les parlementaires français à ces possibilités d'évasion. Cela pose question.

Surtout, il faut répondre à la question suivante, à laquelle les négociations commerciales actuelles n'apportent aucune solution, aggravant même le climat d'impunité et d'opacité : comment s'assurer que les agriculteurs et les agricultrices vivent dignement de leur production, et qu'ils perçoivent véritablement un revenu et un prix d'achat juste et digne ? Malgré l'esprit des lois Égalim, qui vont dans le bon sens – il convient de soutenir de telles tentatives –, tous les acteurs concernés disent, et toutes les études montrent que ce dispositif est inopérant et pas assez efficace pour permettre aux agriculteurs de tirer leur épingle du jeu dans ce rapport de force.

Je veux aborder l'autre côté de l'équation : ces négociations ne permettent pas non plus, à ma connaissance, d'assurer la transparence des prix, et encore ceux des produits qui ne sont pas des marchandises comme les autres, à savoir ceux qui sont les plus sains et les plus durables. Rien dans ces négociations ne répond aux vrais enjeux ; au contraire, elles aggravent un système qui nous envoie dans le mur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez indiqué que les centrales de services commerciaux relevaient de pratiques scandaleuses ou, à tout le moins, méritaient d'être questionnées. Pourriez-vous détailler ce point ?

Mme Karine Jacquemart. – Je ne suis pas une experte de ces centrales. Tous les rapports indiquent – et les économistes le confirment – qu'au-delà des marges sur les produits « classiques », un certain nombre de services concernent les promotions ou les mises en avant en tête de gondole. Je ne peux pas détailler ce système, car il n'est pas transparent ; mais ce sont autant de services derrière lesquels on peut cacher soit des remises sur les prix, soit au contraire des marges un peu extravagantes, qui ne font qu'aggraver l'opacité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi les négociations commerciales sont-elles si tendues en France, si on les compare avec celles qui ont lieu dans les autres pays européens ?

Mme Karine Jacquemart. – Je suis très preneuse d'informations qui montreraient que les négociations commerciales sont moins tendues dans d'autres pays européens… J'ai interrogé à ce sujet les directeurs de Foodwatch aux Pays-Bas et en Allemagne. Ma collègue des Pays-Bas m'a dit que dans ce pays ces négociations étaient appelées les « *price wars* ». Là-bas aussi, il s'agit d'une guerre des prix ! En Allemagne, ce n'est guère mieux ; en tout cas, je ne dispose pas d'informations indiquant que la situation soit beaucoup plus apaisée.

La grande différence est que, chez nos voisins, ces négociations n'ont pas lieu une fois par an. Je ne sais pas si c'est mieux ou moins bien, mais ces échanges se déroulent davantage au fil de l'eau, plusieurs fois par an. On peut imaginer que, dans un monde idéal, cette fréquence permette des

réajustements immédiats, y compris au bénéfice des agriculteurs et des consommateurs ; en effet, lorsque les coûts de production montent, les prix augmentent, et quand les coûts de production descendent, les prix baissent – nous avons pourtant vu que tel n'était pas le cas après l'inflation de 2023 –, mais je n'ai pas d'informations en ce sens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous trouverons une réponse... Vous nous dites donc que cette « guerre » a lieu aussi en Allemagne.

Mme Karine Jacquemart. – Je vous enverrai une étude que mon collègue de Foodwatch Allemagne m'a envoyée et qui est éclairante de ce point de vue.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel bilan dressez-vous des lois Égalim ? Vous dites qu'il faut vendre à prix coûtant une centaine de produits sains, et c'est le sens de la dernière action que vous avez menée avec d'autres ONG. Cela signifie-t-il que vous remettez en cause le SRP + 10 et que vous estimez qu'il faut vendre lesdits produits à prix coûtant ?

Mme Karine Jacquemart. – En effet, d'après toutes les informations à ma disposition – et à la vôtre, je présume –, rien n'a démontré que le SRP + 10 avait permis de faire « ruisseler » – un mot qui n'a jamais tenu ses promesses, que ce soit en macroéconomie ou dans le cadre des lois Égalim –, donc de rémunérer davantage et mieux les agriculteurs, et de sanctuariser la matière première agricole.

Une mesure qui ne sert ni à ceux qui en ont le plus besoin ni à remettre le droit à l'endroit, mais qui rajoute d'importantes masses d'argent dans une boîte noire opaque, cela ne peut pas fonctionner ! Le SRP + 10 n'est pas appliqué sur les fruits et légumes ; tant mieux. Parmi les cent produits recommandés pour la santé dont nous avons fait la liste avec nos partenaires, les fruits et légumes peuvent d'ores et déjà être vendus à prix coûtant, puisqu'ils font déjà l'objet de cette exception. S'agissant des autres produits, nous demandons qu'ils soient vendus au seuil de revente à perte, et non au SRP + 10, lequel serait plus coûteux pour les consommateurs, sauf si nous avions des garanties contraires.

J'insiste sur le fait que cette mesure doit absolument être assortie de la garantie que ces produits vendus à prix coûtant ne le soient en aucun cas au détriment du prix payé aux agriculteurs. Le narratif consistant à opposer les agriculteurs et les consommateurs, sous prétexte que ces derniers voudraient des prix bas, est totalement faux ; il a été fabriqué pour que l'on ne se penche pas sur la responsabilité de la grande distribution et de l'industrie agroalimentaire. Pour ma part, je veux réconcilier les agriculteurs et les consommateurs, mais, pour ce faire, il faut donc aussi que les lois Égalim soient plus efficaces.

Ces lois, qui vont dans le bon sens et dont l'intention est bonne, n'ont été efficaces ni pour sanctuariser la matière première et assurer un revenu juste aux agriculteurs ni pour permettre aux consommateurs d'accéder à une

alimentation saine, choisie et durable. Concernant le bio, par exemple – et je sors là du sujet des négociations commerciales –, l'une des mesures incitatives d'Égalim était d'imposer au moins 50 % de produits durables dans la restauration collective, dont au moins 20 % de produits biologiques, ce qui va également dans le bon sens. Mais qui s'assure que, dans notre production agricole, dans notre système agricole et alimentaire, nous nous mettons en adéquation avec ces objectifs ? Qui s'assure des contrôles et des sanctions ? Le dispositif est largement insuffisant ; c'est dommage, car, encore une fois, l'intention est bonne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous appelez de vos vœux l'encadrement des marges des distributeurs, et notamment la vente à prix coûtant de cent produits sains. Comment pourrait-on mettre en place ce dispositif, en se conformant au droit ?

Mme Karine Jacquemart. – Oui, nous avons mis sur la table cette exigence, qui est en réalité un droit – nous ne devrions pas avoir à nous battre pour cela –, considérant qu'il s'agissait d'une mesure urgente, réaliste et applicable dans l'immédiat.

La vente à prix coûtant est possible – personne ne peut dire le contraire – puisqu'elle figure dans notre droit au travers de la notion de SRP, qui préexiste aux lois Égalim. On sait de quoi l'on parle puisque l'expérimentation d'un seuil relevé existe ! Même sous la forme d'une expérimentation, il faut agir. Il est d'autant moins possible de s'en abstenir que des acteurs tels que Coopérative U ont déjà pris des mesures : cette enseigne propose quatre à cinq produits, parfois des fruits et légumes, à prix coûtant, et elle-même donne cette définition au SRP. Les acteurs du marché savent le faire !

Pour autant, premièrement, il convient de ne pas se limiter à quatre ou cinq produits. Soyons clairs, sur des milliers de références présentes dans les grandes surfaces, vouloir que cent produits soient vendus à prix coûtant, ce n'est pas demander la lune.

Deuxièmement, nous voulons que ce dispositif soit une obligation réglementaire, ce qui ne me paraît pas impossible, au moins pour les fruits et légumes vendus au SRP, et pour les autres produits vendus au SRP + 10, dans un premier temps. Nous en avons discuté avec Serge Papin il y a deux jours et j'espère qu'il activera cette mesure urgente, qui ne coûte rien à l'État.

J'espère aussi que nous pourrons aller plus loin au travers d'une nouvelle loi, d'un renforcement de la loi en vigueur ou d'une proposition de loi transpartisane dans un avenir le plus proche possible, afin d'affermir cette mesure et de compléter la loi Égalim sur la question de la rémunération des agriculteurs. Je suis optimiste : les recommandations de votre commission d'enquête pourront être utiles à cet égard.

À un moment donné, il faut légiférer. Il ne s'agit pas d'une question idéologique, ou de savoir si l'on doit, ou non, laisser faire les acteurs

économiques. Je dis non pas que la grande distribution doit mettre la clé sous la porte, mais qu'il est scandaleux de faire des marges, des surmarges et des profits sur les fruits et légumes, que l'on compense par des pertes sur des aliments ultra-transformés – j'évoque ici les chiffres donnés par Familles Rurales.

Lorsque la santé publique est en jeu, c'est à l'État et aux autorités publiques de prévoir la règle du jeu. S'agissant de la vente de cent produits sains et de la rémunération des agriculteurs, il me semble que cela n'est pas trop demander.

M. Jean-Claude Tissot. – Merci pour votre présentation claire et précise, que je partage complètement.

Je souhaite revenir sur l'opacité du système. Nous connaissons deux chiffres : le paysan nous dit à quel prix il vend son produit, et le consommateur nous dit à quel prix il l'achète ; l'opacité se situe entre ces deux prix. Lorsque nous nous adressons aux transformateurs ou aux distributeurs, le secret des négociations nous est très vite opposé – nous l'avons vu au sein même de cette commission d'enquête. Comment contraindre ces derniers à nous donner les chiffres, étape par étape, afin que nous puissions en faire l'analyse, sans porter de jugement ?

Nous savons qu'ils réalisent des marges excessives sur les produits naturels – légumes, fruits, et de surcroît en bio – pour vendre à perte des produits ultra-transformés. La solution ne serait-elle pas de séparer complètement les produits, de ne pas les comparer, de ne pas les mettre en concurrence directe dans un même magasin ou sous une même enseigne ? Serait-ce de la science-fiction ?

Mme Audrey Bélim. – Je souhaite vous interroger sur les produits de dégagement, notamment certaines viandes surgelées vendues à très bas prix dans les outre-mer. Ces produits, que l'on ne retrouve pas dans l'Hexagone, sont souvent issus de fins de série ou de débouchés secondaires, ce qui soulève des questions à la fois sanitaires, nutritionnelles, économiques et éthiques. Derrière ces prix extrêmement bas se posent les questions du niveau réel des marges de la distribution, mais aussi celles de la qualité, de l'origine ou encore de la composition des produits proposés aux consommateurs ultramarins. Foodwatch ayant une expertise reconnue, avez-vous identifié des pratiques spécifiques aux produits de dégagement dans la grande distribution en outre-mer ? Si oui, quels sont vos principaux constats ? Enfin, que pouvez-vous nous dire sur les produits issus du bouclier qualité-prix ?

Mme Karine Jacquemart. – Toutes les mesures que nous demandons, y compris celle portant sur les cent produits sains, doivent être applicables sur l'ensemble du territoire, et bien évidemment dans les outre-mer, qui souffrent particulièrement de l'opacité des prix et d'un marché à deux vitesses. Non, Foodwatch n'a pas enquêté sur ces produits spécifiques de dégagement.

Votre question me permet de revenir sur le marché alimentaire à deux vitesses. Je prendrai l'exemple des nitrites. L'industrie agroalimentaire et le Gouvernement bloquent depuis des années des mesures qui devraient être le b.a.-ba : interdire dans les produits alimentaires des substances qui présentent des risques avérés pour la santé, surtout quand les industriels savent faire autrement. Bien sûr, nous sommes prêts à accepter une période d'accompagnement des industriels, pourvu que nous sortions de ce système. Pourtant, cela n'est toujours pas interdit aujourd'hui. Non seulement sont laissés dans les rayons des supermarchés des produits contenant des substances potentiellement dangereuses qui n'ont rien à faire dans nos assiettes, mais ce marché est maintenu sous la pression du lobby de la charcuterie, la fédération des entreprises de charcuterie traiteur (FICT), que nous connaissons bien ; Foodwatch a ainsi dénoncé des actions qui ont été menées pour bloquer une proposition de loi visant à faire interdire ces substances.

Tout cela permet des négociations commerciales et un marché à deux vitesses. Dans les rayons, les produits sans additifs – c'est indiqué, ce qui montre que le secteur de l'agroalimentaire a compris qu'il y avait un problème... – sont souvent plus chers, ce qui permet de maintenir les produits contenant ces additifs, qui sont quant à eux moins chers. Il n'est manifestement pas si grave, selon ces opérateurs, que des personnes ayant peu d'argent, en métropole ou en outre-mer, soient davantage exposées au risque de cancer colorectal... Ce marché à deux vitesses est insupportable.

Foodwatch se bat, et continuera à le faire avec ses partenaires, pour que soient interdites les substances qui n'ont rien à faire dans notre alimentation : additifs, contaminants, résidus de pesticides, PFAS (substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées) – polluants éternels – et j'en passe. Il y en a beaucoup trop !

Il faut de la transparence sur les prix pour séparer les catégories de produits. Un aliment ultra-transformé et un produit recommandé pour la santé, ce n'est pas la même chose ! Aujourd'hui, en moyenne, 75 % des produits présents dans les supermarchés sont des aliments ultra-transformés. Pourtant, les auteurs d'une étude scientifique publiée en novembre dernier dans la revue *The Lancet* alertaient sur les liens, de plus en plus documentés, entre la consommation importante d'aliments ultra-transformés et un certain nombre de maladies.

Oui, il faut séparer les catégories de produits et ne pas leur appliquer le même traitement, mais au nom du droit et de la responsabilité de l'État, et pas seulement dans les centres commerciaux. Une chose est sûre : l'État doit jouer son rôle, siffler la fin de la récréation et mettre en place des règles du jeu permettant à tous nos concitoyens d'accéder à l'information et à des produits sains et durables.

J'y insiste, Foodwatch et les associations de consommateurs demandent publiquement le renforcement du mandat de l'OFPM et la transparence par produit.

Enfin, nous savons ce qu'est le secret des affaires et connaissons les problèmes de compétitivité ; nous ne sommes pas nuls en économie parce que nous demandons que soit respecté le droit à une alimentation saine... Nous disons que les deux sont compatibles. Il faut cesser de faire croire que le secret des affaires empêche tout. Si l'on en a la volonté politique, on peut tout à fait respecter le secret des affaires et, en même temps, donner les moyens à nos autorités publiques, par exemple la DGCCRF et nos parlementaires, d'accéder aux informations et d'exercer davantage de contrôles.

M. Rémi Cardon. – Venant d'un département composé pour les deux tiers de surfaces agricoles, je considère que ce sujet est important. J'ajoute à vos propos que la direction générale (DG) Agri de la Commission européenne est aussi censée agir en matière de concurrence et de politique agricole commune (PAC)...

La DGCCRF intervient *a posteriori*, et il est parfois trop tard. Quant à l'OFPM, il a peu de pouvoir. Enfin, les services de l'État et les parlementaires ne disposent pas des outils d'analyse suffisants pour approfondir le sujet. Ce n'est pas un hasard si la présente commission d'enquête a été créée et si les lois Égalim n'ont pas suffi à aller au bout des choses...

On sait que des disparités énormes existent entre le producteur, le transformateur et le distributeur, mais nous en sommes toujours au même stade, celui de la discussion et de l'analyse. Comment passer à l'étape supérieure ? Quels outils de régulation, assortis de sanctions, proposez-vous ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Vous avez dénoncé les effets de l'inflation pour les consommateurs, mais aussi les pratiques commerciales qui modifient la perception du prix sans en modifier le niveau facial. Au-delà des hausses affichées, pouvez-vous nous dire dans quelle mesure les stratégies de shrinkflation, de dégradation de la quantité, de la qualité, de modification des recettes ou de montée en gamme contrainte ont joué un rôle, ces dernières années, dans le renchérissement réel du panier alimentaire ?

Mme Karine Jacquemart. – Vous m'avez interrogée sur la dimension européenne ; j'en profite pour saisir la perche internationale. Dans les solutions, refusons l'accord UE-Mercosur et les autres accords de commerce qui ouvrent grand la porte à une concurrence déloyale, et à encore plus de produits agroalimentaires qui ne sont pas élaborés selon les mêmes normes qu'en Europe. Nous pouvons encore bloquer cet accord au Parlement européen. La mobilisation citoyenne et celle des agriculteurs vont continuer. Stoppons-le, d'autant plus qu'il est utilisé comme prétexte, comme nous le voyons aujourd'hui.

Vous recevez les syndicats agricoles demain ; il sera donc intéressant de leur poser également la question. Ils ont des avis divergents, puisque le

syndicat agricole majoritaire est en train de profiter de la situation, à l'instar du Gouvernement, comme je l'écrivais dans une publication sur LinkedIn la semaine dernière – cela ne m'amuse pas de voir cette prophétie se réaliser... Sous prétexte que l'accord UE-Mercosur est désormais adopté et que nous sommes confrontés à une concurrence déloyale, il faudrait baisser les prix, et donc les normes. En effet, selon ce discours dominant qui est un mensonge, le problème de nos agriculteurs et agricultrices serait les normes sanitaires et sociales.

Pour faire respecter ces droits dont nous parlions, pour rééquilibrer l'équation d'un système agricole et alimentaire juste et durable, et pour ne pas continuer à contaminer l'outil de production de demain, nous devons protéger nos agriculteurs et nos productions de ces importations déloyales, et aussi protéger le monde, y compris les agriculteurs et agricultrices des autres pays, des pesticides toxiques. Cela passe par une harmonisation vers le haut des normes de santé publique, sociales et de démocratie. Arrêtons ces passages en force antidémocratiques !

Ensuite, nous pourrons parler des négociations commerciales qui doivent rétablir la situation. Toutefois, ce sujet ne saurait être examiné indépendamment du contexte plus large. Nous entendons le discours de « rouleau compresseur » de ceux qui veulent baisser les prix. Mais à quel coût cela se ferait-il ? Au coût social, au coût de la santé publique et à des coûts faramineux, à hauteur de plusieurs milliards d'euros, pour les finances publiques.

Oui, il faut que l'Europe protège davantage. Malheureusement, l'Europe suit aussi cette tendance à tout démanteler. J'en veux pour preuve la directive omnibus 7 sur la sécurité alimentaire, qui arrive : ce sera un drame du fait de l'absence de respect des processus démocratiques, mais aussi du point de vue des objectifs de santé publique et de rééquilibrage d'une agriculture durable et joyeuse – nous en sommes loin !

Concernant la *shrinkflation* et ses pratiques, je suis triste de mener une campagne chez Foodwatch qui s'appelle « Arnaque à l'étiquette » ; je n'ai qu'à me pencher dans les rayons pour trouver des exemples ! Nous avons notamment dénoncé les arnaques de Noël. Plus de 530 000 personnes nous suivent et sont abonnées à la *newsletter* : elles voient que l'on nous prend un peu pour les dindons de la farce, si vous me permettez l'expression. Je souhaite rétablir le droit à l'information, non seulement pour plus de transparence sur les prix, mais aussi pour des prix abordables.

Nous constatons qu'il y a malheureusement une tendance à baisser la qualité d'un certain nombre de produits et, de surcroît, à s'afficher comme les alliés des consommateurs sous prétexte que l'on propose des produits peu chers. Des produits peu chers qui sont des calories vides, qui nous rendent malades, qui coûtent des milliards à la société ? Ensuite, lors des débats budgétaires, on va faire peser la responsabilité du trou de la sécurité sociale

sur les personnes malades et atteintes de maladies de longue durée, en prétendant que pour couvrir ces déficits, il faut baisser les aides à ces malades... C'est scandaleux et inaudible.

Aujourd'hui, quand je lis – et je m'en frotte les yeux moi-même – qu'il y a 75 % de produits ultra-transformés dans les supermarchés, je ne veux pas réguler toute l'offre, cela ne m'intéresse pas. Cependant, tous les experts, à commencer par ceux de l'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri), confirment que c'est bien l'offre alimentaire qui influence la consommation et qui a cet impact délétère sur la santé, mais aussi sur notre environnement. Je ne souhaite pas généraliser les pratiques de l'industrie agroalimentaire, mais lorsque l'on regarde les grandes masses, force est de constater que c'est le système que je viens de vous décrire qui nous est imposé. Il faut que nous en sortions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué la question de la démocratie alimentaire. Qu'entendez-vous par ce terme ? Lors de la table ronde organisée avec les associations de consommateurs, l'une d'entre elles évoquait une conférence citoyenne sur ces pratiques et sur l'alimentation. Avez-vous des idées pour faire vivre cette démocratie alimentaire ?

Mme Karine Jacquemart. – Merci de cette question très importante. Entre 70 % et 75 % des achats sont faits dans les supermarchés. Il y a deux choses essentielles à faire. D'abord, dans ce système dominant qui ne va pas disparaître, il faut trouver comment faire changer les choses. Nous avons donc listé un certain nombre de pistes pour plus de transparence et plus d'encadrement. Comment rétablir cet accès de tous à une alimentation saine, choisie, durable et qui permette aux agriculteurs de vivre dignement ? Il faut aussi parler du système agricole. C'est un sujet à part entière, mais tout est lié. Il faut changer, de l'intérieur, ce système qui est bloqué.

Ensuite, nous devons voir ce que nous pouvons faire différemment. Il n'y a pas suffisamment d'argent public investi pour soutenir précisément des « alternatives », qui sont cependant tout à fait essentielles. Je songe par exemple aux achats groupés, comme il en existe avec l'association Vrac (Vers un réseau d'achat en commun) dans les quartiers populaires, aux épiceries sociales et solidaires, ou encore aux expérimentations de sécurité sociale de l'alimentation qui sont extrêmement riches et prometteuses, et suivies par des chercheurs.

Quand je parle de démocratie alimentaire, je veux rappeler la définition de la souveraineté alimentaire. Ce n'est pas simplement jouer avec les mots, mais remettre, encore une fois, de la matière dans cette définition qui est le droit des peuples à définir ce qu'ils mangent et comment ils le produisent, et donc renforcer le lien entre producteurs et consommateurs. Cela peut aussi passer évidemment par les Amap (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), qui sont une solution quand on peut les utiliser.

J'ai travaillé à Action contre la Faim, donc je m'intéresse aussi aux solutions de terrain construites avec les citoyens et les citoyennes. Ce qui me redonne beaucoup d'espoir, c'est que dans ces expérimentations, non seulement les gens retrouvent l'accès à une alimentation plus saine et plus durable, mais aussi, ils recréent du lien social. Ils recréent de la dignité. Ils se sentent légitimes à réclamer leurs droits. De nombreuses personnes qui luttent contre la précarité alimentaire sont choquées de ne pas être suffisamment soutenues. Il est aussi extrêmement encourageant de les voir parler de dignité, vouloir être écoutées, recréer du lien social. Dans notre société actuelle, on parle beaucoup de polarisation. Réconcilier, réinventer du lien social autour de l'alimentation, voilà une excellente et urgente idée politique.

M. Jean-Claude Tissot. – Séparer les produits bruts des produits transformés, cela veut-il dire qu'on enlève les produits bruts du calcul de péréquation ?

Mme Karine Jacquemart. – Je ne sais pas s'il faut dire « produit brut ». Pour moi, c'est facile : ce sont les fruits et légumes. Nous avons passé beaucoup de temps, avec tous les acteurs, à établir cette liste qui colle aux recommandations de santé publique et qui répond à une liste assez variée de produits essentiels.

M. Jean-Claude Tissot. – Ce n'est pas tout à fait mon propos. Pour moi, il faut sortir les produits bruts, non transformés, qu'on achète à un producteur, de tout calcul.

Mme Karine Jacquemart. – Il y a aussi des produits transformés essentiels.

M. Jean-Claude Tissot. – Les intégrer risque de biaiser le calcul.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous invite à approfondir ces échanges entre vous après notre audition, compte tenu du temps imparti.

Mme Audrey Linkenheld. – Avez-vous participé à des expérimentations sur la sécurité sociale alimentaire ?

Mme Karine Jacquemart. – Je n'y ai pas participé directement, mais je vais à la rencontre de ceux qui les réalisent et nous sommes membres du collectif Nourrir, qui rassemble plus d'une cinquantaine d'associations environnementales et de lutte contre la précarité. J'apprends beaucoup, et notamment le fait que ces expérimentations ont besoin de bien plus d'argent public pour être soutenues. De nombreuses initiatives existent localement, comme des fermes municipales. Cependant, le soutien est insuffisant. Des milliards d'euros d'argent public soutiennent l'industrie agroalimentaire et la grande distribution, mais je ne vois pas l'équivalent pour soutenir des initiatives citoyennes dont nous aurions pourtant bien besoin.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous une explication sur l'exemple donné des douze produits sucrés ? Quel intérêt

économique à ajouter du sucre, qui coûte cher, dans les produits les moins chers ? Est-ce parce que le sucre est addictif ?

Votre proposition des cent produits est-elle déjà expérimentée dans d'autres pays ?

Dans vos analyses, constatez-vous des différences entre les marques de distributeurs et les marques nationales ?

Mme Karine Jacquemart. – Sur ce dernier point, il est intéressant de noter que la grande distribution a gagné de nombreuses parts de marché depuis l'inflation – et ce n'est pas sans lien avec les négociations commerciales et l'opacité des prix et des marges.

Nous n'avons pas vérifié cette comparaison entre marques nationales. Nous nous attachons, lors de nos enquêtes, à nommer les produits et les marques sur lesquelles nous enquêtons, et à élaborer un panel à la fois de produits de marques nationales et de grands distributeurs. Il n'y en a pas beaucoup qui sortent du lot, ils sont tous à la même enseigne.

Le passionnant documentaire « Tous accro » diffusé sur Arte est édifiant : toutes les équipes marketing des industries agroalimentaires recherchent le « point de félicité » du consommateur, et le sucre en fait partie. À aucun moment, il n'est question de santé publique, de droits, de la responsabilité colossale des distributeurs qui contrôlent 80 % du marché… Les scientifiques ont montré l'effet d'addiction. Par ailleurs, le sucre est parfois moins cher que d'autres composants plus nutritionnels. Il faudrait surtout poser la question aux industriels.

Factuellement, nous constatons une petite musique qui souvent cherche à responsabiliser, voire à culpabiliser les consommateurs qui vont vers des produits dits de « malbouffe » ; en réalité, on ne leur laisse pas beaucoup le choix et on les oriente vers ces produits. Plus on a un budget limité, plus on est orienté vers des produits qui ne sont pas ceux qui sont recommandés.

Je n'ai pas connaissance de pays ayant établi une telle liste de cent produits ; cela ne veut pas dire que cela n'existe pas, mais je ne connais pas de mesure équivalente. Nous avons voulu approfondir l'application des lois Égalim, en nous demandant ce qui est possible concrètement et que nous pourrions activer dès demain. À mon sens, c'est une bonne idée, même si j'ignore si cela s'applique dans d'autres pays.

En Angleterre, certaines pratiques de publicité et de marketing concernant des produits trop gras, trop sucrés ou trop salés qui ciblent les enfants ont enfin été interdites. En France, la situation est toujours bloquée par le Gouvernement qui estime que l'autorégulation et les engagements volontaires des entreprises devraient suffire à faire respecter le droit des populations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons aussi de nombreux débats sur la publicité comparative au sein de notre assemblée…

Mme Karine Jacquemart. – C'est un des facteurs étudiés : il n'y a pas que le prix et sa négociation. D'énormes investissements sont réalisés dans la publicité, car il est trop difficile de lutter contre ses effets neurologiques.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de ces éclairages.

Syndicats agricoles - Audition de M. Yohann Barbe, membre du bureau de la FNSEA, M. Jordy Bouancheau, membre du conseil d'administration de Jeunes agriculteurs, et M. François Walraet, secrétaire général de la Coordination rurale

(*Jeudi 15 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, notre audition de ce matin est consacrée aux syndicats agricoles. Nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Yohann Barbe, membre du bureau de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) ; M. Jordy Bouancheau, membre du conseil d'administration de Jeunes agriculteurs (JA). M. François Walraet, secrétaire général de la Coordination rurale, nous rejoindra dans quelques instants. La Confédération paysanne s'est excusée de son absence.

Cette table ronde s'inscrit dans la continuité des précédentes auditions consacrées aux principales filières de production agricole. Avant la suspension des travaux parlementaires, nous avons entendu les représentants de producteurs de lait, de fruits et de légumes. Il y a deux jours, nous recevions les représentants des éleveurs bovins, porcins et avicoles.

Nous avons souhaité poursuivre ce cycle centré sur les producteurs en entendant le point de vue des syndicats agricoles, dans un contexte particulièrement compliqué ; nous vous remercions donc tout particulièrement de votre présence.

Messieurs, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, et notamment de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Yohann Barbe et M. Jordy Bouancheau prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête, avec des acteurs de la distribution ou des industriels.

M. Yohann Barbe, membre du bureau de la FNSEA. – Je suis président d'une organisation de producteurs, l'union des producteurs de lait des Vosges (UPLV) ; nous vendons du lait à Savencia et Triballat.

M. Jordy Bouancheau, membre du conseil d'administration de Jeunes agriculteurs. – Je n'ai pas de déclaration particulière : je suis simplement membre d'une coopérative agricole.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le 25 novembre dernier, le Sénat a créé cette commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution, dont les objectifs sont pluriels. Nous voulons éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur, et déterminer leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; nous assurer, enfin, que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs pour les produits alimentaires, mais aussi les fournisseurs d'autres catégories de produits, bénéficient de la rémunération la plus juste possible.

L'objet de cette audition est d'abord de mesurer l'impact de la construction des prix de vente sur la rémunération des producteurs agricoles, et ensuite d'entendre votre point de vue plus global sur les sujets que vous souhaiteriez porter à notre connaissance, notamment sur les négociations commerciales.

Nous souhaitons tout d'abord vous interroger sur l'évolution des coûts de production des agriculteurs ces dernières années, et sur la façon dont les transformateurs et les distributeurs tiennent compte des dispositions législatives et réglementaires en matière de formation des prix.

Ainsi, la loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (Égalim), la loi visant à protéger la rémunération des agriculteurs, dite loi Égalim 2, et la loi du 30 mars 2023 tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs (Égalim 3) ont-elles, selon vous, permis de mieux prendre en compte les coûts de production des agriculteurs dans la construction des prix de vente dans la grande distribution ? Nous souhaitons connaître votre analyse sur l'évolution de la rémunération perçue par les producteurs, en particulier dans le contexte de mise en œuvre des lois Égalim : comment percevez-vous l'évolution des marges et des rémunérations ?

Selon vous, la baisse des capacités de production agricole dans certaines filières joue-t-elle un rôle sur les prix des produits alimentaires ? Si oui, dans quelle mesure ?

Enfin, vous pourrez nous livrer votre regard sur les pratiques en matière de négociations commerciales, et sur les éventuels abus que vous auriez identifiés. Comment améliorer la transparence des prix et des marges des produits alimentaires dans la grande distribution ? Que pensez-vous de l'idée d'afficher l'origine du produit agricole ou le prix payé au producteur sur les étiquettes en magasin, déjà pratiquée sur certains produits ?

Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteure puis nos collègues vous interrogeront. Je vous laisse la parole pour un propos liminaire d'une dizaine de minutes, avant de passer à cet échange.

M. Yohann Barbe. – Producteur de lait dans les Vosges, je suis aussi président de la fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) et membre du bureau de la FNSEA. Je vous remercie de cette audition : il est important que les producteurs puissent s'exprimer alors que le contexte agricole, pour de nombreuses raisons, est difficile.

Le premier problème, c'est le manque de revenu dont souffre la ferme France prise dans sa globalité. Nous avons collectivement intérêt à aider le monde agricole à s'en sortir, pour assurer la souveraineté alimentaire de la France, et même, en voyant plus loin, imaginer une souveraineté alimentaire européenne. La FNSEA défend toujours la volonté de produire nationalement, mais tient également à poursuivre les exportations : nous ne pouvons pas nous contenter de considérer que le marché intérieur est la seule solution, et nous avons besoin de l'ensemble des marchés.

À la baisse des revenus des agriculteurs s'ajoute l'augmentation des charges, de l'ordre de 30 % ces dernières années. Contrairement à ce que beaucoup de personnes pensent, ces charges ne baissent pas aussi vite qu'elles ont augmenté, les prix ne pouvant pas toujours compenser leur hausse. L'agriculture française fait face à un effet de ciseau – un manque de revenus et une augmentation des charges – et il faut absolument redonner aux agriculteurs un bol d'air, du côté tant des charges que des revenus – l'un ne va pas sans l'autre.

Le contexte sanitaire n'a en rien aidé l'agriculture, en particulier les éleveurs. On pense souvent à la dermatose nodulaire contagieuse (DNC) pour les éleveurs bovins, mais il faut aussi penser à la fièvre catarrhale ovine (FCO), à la grippe aviaire ou à la peste porcine, aux portes de la France. Nous avons besoin d'une prise de conscience globale du risque sanitaire, pour le prévenir et surtout l'éviter.

La balance commerciale de la France s'effondre : il ne s'agit pas d'une simple baisse. La baisse se poursuit malgré l'augmentation de la valeur des denrées alimentaires, ce qui signifie que les volumes ont diminué encore plus rapidement que la diminution faciale des prix. Il y a une vraie inquiétude : beaucoup de filières ne pourront plus fournir le marché national, et pourront encore moins exporter. Le point est central quand on parle d'encadrer les marges des uns et des autres : il faut continuer d'assurer notre souveraineté, dans un contexte économique très difficile.

Le marché peut aussi aider à obtenir des prix rémunérateurs. Pour la viande bovine, les lois Égalim ont permis d'avancer, mais c'est en réalité le marché qui a permis aux éleveurs de sortir la tête de l'eau ces dernières années. Il faut absolument parvenir à cranter cela au niveau français : on ne peut pas se contenter de constater que, lorsque la viande manque, les prix s'envolent. De même, pour les œufs, des décisions politiques ont été prises, la production s'est un peu effondrée, mais la consommation a continué d'augmenter ; tout s'est effondré d'un coup, et les prix s'envolent. À nous,

responsables agricoles et politiques, de prendre les bonnes décisions pour éviter l'emballement des marchés, d'un côté ou de l'autre. Nous savons d'ailleurs très bien que lorsque les marchés s'envolent un jour, ils se retournent un autre jour. La ferme France n'est pas du tout adaptée à de tels mouvements des marchés et à une baisse des revenus. Je dis souvent qu'en France il est plus facile d'augmenter son niveau de vie que de faire marche arrière : le système fiscal et social n'est pas fait pour fonctionner lorsque le revenu baisse. Il est bon de le dire, mais il est encore mieux d'agir : nous n'avons pas assez de garanties fiscales ou d'aides pour accompagner l'hypervolatilité des marchés. La FNSEA reste proactive sur ce sujet, car une part de la réponse s'y trouve.

Certains points de la loi Égalim nous sont chers, car ils ont permis d'améliorer nos revenus. Certaines associations ont tenté de discréditer le seuil de revente à perte (SRP) majoré de 10 %. Si tout le monde pensait qu'il ne servirait pas le monde agricole, ce à quoi il n'était pas destiné d'ailleurs, il permet de garantir un minimum de rémunération pour les acteurs qui travaillent nos produits. Le supprimer alors que la guerre des prix est toujours aussi forte revient à faire courir le risque de revenir à l'ancien temps, où à l'issue des négociations le montant restant était donné au monde agricole. Il faut s'assurer que les lois fonctionnent. Pour nous, la loi Égalim peut et doit fonctionner, mais il faut pour cela l'appliquer et contrôler son application, avant d'y inclure peut-être davantage de filières.

Un point central de la loi Égalim était l'encadrement des promotions. De ce point de vue, la loi a apporté une certaine visibilité aux acteurs, mais a surtout permis d'éviter des abus. Lors d'opérations de promotions, c'est en effet plutôt le monde agricole que les industriels transformateurs ou la grande distribution qui paie, même si ces deux acteurs, dans leur propagande publicitaire, font croire qu'ils les financent. Rien n'est gratuit : soit c'est le paysan qui paie, soit c'est le consommateur. J'ai toutefois l'impression que les choses s'améliorent sur ce sujet.

Les lois Égalim doivent également contenir des indicateurs permettant d'aiguiller le marché. Il faut surtout que ces indicateurs soient pris en compte par tout le monde. À la FNSEA, nous parlons souvent de coûts de production et de prix d'équilibre, et nous refusons de parler de prix minimum. Ce n'est pas que nous n'en voulons pas : le mécanisme serait tellement simple. Le risque, c'est que des prix minimums garantis drainent tout le monde vers le bas. Les États généraux de l'alimentation ont acté la nécessité de monter en gamme ; si on lissait ainsi les prix, tous les efforts de l'agriculture française en matière de bien-être animal ou de respect de l'environnement pourraient être réduits à néant. Les prix minimums sont donc pour nous un point d'alerte. Nous préférons parler de « tunnel de prix » pour trouver, filière par filière, une bonne rémunération en fonction du niveau d'engagement du monde agricole, notamment en matière environnementale.

Alors que l'on parle beaucoup de la préservation de la matière première agricole (MPA), il faut rappeler qu'il s'agit en définitive du revenu des agriculteurs. Si, dans les box de négociations, la MPA n'est pas directement attaquée, c'est vers la matière première industrielle (MPI) que les attaques sont détournées. On pourrait croire que le sujet ne concerne pas les agriculteurs, mais une bonne partie de nos produits sont transformés par des coopératives qui appartiennent à des agriculteurs. La MPI concerne donc aussi les agriculteurs. J'entends certains proposer de modifier des dispositions de la loi Égalim à son propos : cela peut être une solution, mais tout mettre ainsi sur la place publique pourrait casser la dynamique de certaines entreprises ayant investi durablement.

Un sujet reste devant nous – il a d'ailleurs été porté par le président Macron : il faut imaginer une loi Égalim à l'échelle de l'Union européenne. Trop de centrales européennes essaient de contourner les lois Égalim, expliquant que la matière première n'est pas agressée dans les plateformes européennes. J'aimerais en être sûr, mais pour cela il faut des contrôles. Or, aujourd'hui, la France ne s'est pas dotée des moyens suffisants pour les réaliser et les rendre publics.

La plupart des industriels ont aussi découpé leur mix produit : ils estiment que ce qui est valorisé sur le territoire national est concerné par les lois Égalim – les dispositions en faveur de la rémunération des producteurs s'y appliquent donc –, mais que ce qui est destiné à l'export est laissé au marché, rien qu'au marché. Lorsqu'un agriculteur fait le choix positif de segmenter son exploitation en s'engageant dans une démarche environnementale, il engage bien toute sa production, et non seulement une partie.

Cela doit être pris en compte dans les évolutions futures d'Égalim : nous ne pouvons plus tolérer d'être la variable d'ajustement sur les marchés. Par exemple, dans le domaine de la production laitière, les excédents laitiers que les industriels n'arrivent pas à valoriser ni sur le marché national ni à l'export sont transformés en beurre et en lait en poudre. Quand le beurre était cher, on nous disait qu'on ne pouvait pas transformer nos excédents, car il fallait respecter les lois Égalim ; mais maintenant que le beurre n'est pas cher, comme par hasard, il faudrait intervenir tout de suite sur les prix.

Nous avons donc besoin de confier un rôle central aux organisations de producteurs : tant pour l'élevage que pour le végétal, elles doivent être mieux encadrées et surtout mieux accompagnées lorsqu'elles négocient le prix rémunérateur le plus juste pour les agriculteurs. À l'heure actuelle, elles sont plutôt laissées pour compte, et elles ont beaucoup de mal à trouver l'accompagnement nécessaire. Ce que nous avons imaginé pour le lait vaut aussi pour la viande : des négociateurs nationaux devraient aider les producteurs, filière par filière, car leur métier est de produire et non pas de négocier les prix. Lorsqu'ils adhèrent à une coopérative, les agriculteurs font confiance à ses équipes dirigeantes qui négocient pour leur compte. Nous

devons arriver à la même chose pour les organisations de producteurs. Il faut les remettre sur le devant de la scène.

La direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a un rôle central à jouer dans le contrôle, mais aussi dans l'accompagnement. Peut-être devrait-elle également jouer un rôle dans le renforcement de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) : en effet, cet outil n'est pas assez utilisé. En particulier, les filières ne sont pas tenues par une obligation de réponse à ses demandes : à ce stade, le maillon transformation de la filière laitière a ainsi refusé de répondre à l'OFPM. Je trouve cela inadmissible ; en outre, cela laisse tout de suite penser qu'il y a là des choses à cacher.

La grande distribution représente 40 % des débouchés agricoles, mais il y a aussi la restauration hors foyer (RHF), et donc de la restauration collective dans les collectivités ou des chaînes de restaurant. Ces acteurs assez peu scrupuleux ne s'embarrassent pas toujours à utiliser des produits français ; beaucoup comptent énormément sur les importations. Si l'on veut qu'Égalim fonctionne, il faut aller plus loin. Lors des négociations, il faut notamment que les collectivités territoriales respectent leurs obligations d'achats de produits régionaux, locaux et bio. J'ai envie de dire que normalement, il n'y aurait même pas besoin de les connaître : elles devraient être entièrement approvisionnées en produits français.

Cela a peut-être un coût, mais on ne peut pas demander au consommateur de payer quelques centimes de plus pour aider le monde agricole quand il fait ses courses, en laissant les collectivités toujours essayer de trouver les repas les moins chers possible. Certes, les consommateurs veulent toujours payer le moins possible, mais on ne peut pas faire croire que l'alimentation ne coûte pas cher. Chaque repas hors foyer qui ne coûte pas cher donne l'impression que l'alimentation ne vaut rien. Il faut absolument rappeler au consommateur que l'alimentation saine et française a un coût.

M. Jordy Bouancheau. – Je suis agriculteur en plein cœur du bocage vendéen ; je suis producteur de viande bovine en système naisseur-engraisseur, de volailles et de céréales en agriculture de conservation des sols. Je suis responsable des sujets commerciaux pour les Jeunes agriculteurs.

Je vous remercie pour cette audition sur un sujet qui nous est cher : la juste rémunération des agriculteurs. Je tiens à rappeler, en complément de ce qu'a déjà dit Yohann Barbe, que les agriculteurs sont des chefs d'entreprise, mais aussi des consommateurs. En tant que chefs d'entreprise, ils ont besoin de gagner leur vie pour faire perdurer leur entreprise, mais aussi pour avoir un train de vie, comme n'importe quel consommateur et citoyen français.

Aujourd'hui, un enjeu crucial rassemble tous les agriculteurs : la juste rémunération et la recherche de revenus pour permettre de renouveler les générations. Nous n'attirerons pas de nouveaux agriculteurs si nous ne leur

assurons pas une rémunération digne de ce nom, qui leur permette de vivre de leur métier. Même si c'est un métier passion, les agriculteurs ont besoin de se verser des salaires dignes de ce nom.

Si les agriculteurs demandent de tels salaires, c'est aussi parce qu'ils sont de plus en plus challengés par différents enjeux sociétaux, auxquels ils sont prêts à répondre. Néanmoins, il sera important de rémunérer l'ensemble de ces nouveaux services environnementaux ou autres à leur juste valeur. Nous le répétons souvent, « qui dit plus vert dit plus cher ». À chaque fois que l'on impose des règles à l'agriculture, les charges augmentent.

Le jeu du chat et de la souris de l'ancien monde se termine : les distributeurs accusaient les industriels d'absorber la valeur quand les industriels disaient que c'était la faute des distributeurs ; tous concluaient qu'il n'y a plus d'argent pour les agriculteurs. Ce que nous avons toujours défendu – c'est la raison pour laquelle nous avons défendu corps et âme la loi Égalim –, c'est la construction du prix en marche avant. Pour nous, c'est une ligne rouge indiscutable que l'on ne peut plus franchir : on ne peut plus partir du prix consommateur, tout le monde se servant, seules les miettes étant laissées aux agriculteurs. Un tel fonctionnement n'est plus possible.

C'est pourquoi nous demandons une construction du prix en marche avant qui prenne en compte les coûts de production des agriculteurs, afin que ceux-ci soient totalement partie prenante de la réflexion sur le prix payé aux producteurs. Nous n'avons pas honte de le dire, nous devons aussi aller chercher plus : si l'on veut qu'un entrepreneur continue d'innover, de renouveler son outil de production et puisse attirer la jeunesse agricole, il faut pouvoir aller chercher davantage que le fameux Smic souvent mis en évidence.

Au travers de la prochaine loi Égalim, nous demandons aussi de la transparence. Nous sommes bien conscients que tout le monde – agriculteurs, transformateurs, distributeurs – doit gagner sa vie. C'est important, car le maintien des outils de transformation et de distribution sur un territoire permet aussi de maîtriser les coûts pour le consommateur. Nous avons aussi un devoir à cet égard : le premier rôle d'un agriculteur, c'est de produire des denrées alimentaires pour ses concitoyens. Forcément, nous sommes attachés à la maîtrise de la chaîne de valeur, qui nous permet de rester compétitifs pour nos citoyens français, mais aussi pour produire des denrées alimentaires pour le monde entier – nous connaissons les enjeux de souveraineté alimentaire.

Pour nous, il est important de ne pas mettre les agriculteurs en concurrence les uns avec les autres. C'est pourquoi nous défendons nous aussi la contractualisation, qui permet de donner une véritable vision à long terme, en prenant en compte les coûts de production. C'est aussi elle qui permettra à la nouvelle génération d'aborder sereinement l'enjeu de la transmission, du remboursement du capital et des prêts bancaires, voire d'aller chercher des investisseurs pour financer le renouvellement des générations. Nous sommes

convaincus qu'à tout le moins la contractualisation sécurise nos outils de production et constitue une bonne chose.

Tous ces enjeux d'avenir sont urgents. La prochaine loi Égalim est dans les tuyaux depuis maintenant quasiment trois ans. Les Jeunes agriculteurs ont rédigé un document précisant leur position et nous avons toujours répondu présents à l'ensemble des sollicitations pour améliorer le texte. Au lieu d'être mis dans un tiroir, il devrait toujours être sur le devant de la scène. C'est du bon sens. Nous demandons un peu plus de contrôle, car, malgré les belles paroles qu'on entend souvent, il est important d'aller contrôler les autres maillons de la filière pour voir s'ils appliquent pleinement la loi. Aujourd'hui, la loi ne prévoit pas de sanction : il faut en envisager, et il faut aussi qu'elles soient appliquées pour ceux qui ne joueraient pas le jeu.

En effet, comme l'a dit M. Barbe, l'enjeu est à la fois la souveraineté alimentaire, mais aussi le renouvellement des générations en agriculture et la dynamique des territoires. Les agriculteurs, l'industrie agroalimentaire ou les distributeurs font vivre un grand nombre de nos concitoyens en leur fournissant des emplois.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Messieurs, je vous remercie d'honorer votre convocation. Le contexte très tendu ne permet pas à toutes les organisations d'être présentes. La Coordination rurale sera bientôt représentée, mais la Confédération paysanne ne peut pas participer à cette table ronde, car 52 agriculteurs qui ont manifesté hier sont encore en garde à vue ce matin. Je m'en étonne : il me semble que c'est la première fois qu'autant d'agriculteurs sont placés en garde à vue à la suite d'une manifestation. Soit la clémence envers les agriculteurs n'est plus ce qu'elle était, soit elle concerne moins certaines organisations que d'autres. Je le regrette, nous tenions à ce que les quatre syndicats agricoles soient présents.

Je souhaite tout d'abord revenir sur les négociations avec les industriels et la grande distribution : quelles sont les pratiques concrètes qui vous choquent ? Monsieur Barbe, vous avez mentionné les promotions. Tout le monde ne le sait pas, mais le coût de la plupart d'entre elles est assumé par les agriculteurs, ce qui peut être choquant pour les fruits et légumes ou la viande. Avez-vous d'autres exemples de dysfonctionnements ou de pratiques rognant vos marges et vous portant directement préjudice ?

M. Yohann Barbe. – Au sujet des marges arrière, qu'on estime parfois à cinq ou six net, les pratiques, connues, sont dénoncées par les uns et les autres, mais restent monnaie courante.

Dans un box de négociation, la matière première agricole est sanctuarisée, mais toute la MPI et les services restent négociables. Si l'on négocie trop fortement sur ces deux éléments, on peut me dire ce qu'on veut, mais même si l'on n'attaque pas directement la MPA, on attaque les compléments de prix et la rémunération indirecte des producteurs. En réalité, cela revient à priver les agriculteurs de revenus supplémentaires.

Dans le secteur du lait, les coopératives font souvent un acompte de prix, et versent un complément de prix à la fin de l'année. Si elles perdent trop lors des négociations, elles ne pourront plus verser ce complément. Il y a là un vrai sujet : quand on négocie trop la MPI, à la fin, c'est le paysan qui paie. Pour les industriels, c'est la même chose : ils ne pourront pas tenir. Un industriel qui ne touche pas à la MPA, mais ne gagne pas sa vie ne peut pas tenir : il doit alors mettre la clé sous la porte. De nombreux abattoirs ferment régulièrement, non pas parce qu'ils manquent d'animaux, mais parce que leurs activités d'abattage et de transformation de la viande ne sont pas assez rentables. Si ces outils disparaissent, on fera comme dans la filière du blé : il n'y a plus de meuniers en France ; on doit exporter du blé de France vers l'Allemagne, où il est transformé en farine, avant qu'il ne revienne dans notre pays. Sur les paquets de farine, il y a marqué « blé français », et non « farine de France » ! Si, dans les box de négociation, on attaque sans cesse non seulement les producteurs, mais aussi le maillon de la transformation, on tue l'ensemble d'un système économique.

Les lois Égalim ont toutefois permis d'avancer. L'année 2026 sera décisive. Lors de l'hyperinflation, la réponse a été apportée non pas par Égalim, mais par le marché. Il y a désormais une déflation sur certains marchés. Nous nous rendrons compte si Égalim protège les paysans en leur assurant un socle de base, en regardant notamment l'engagement des acteurs économiques sur le marché intérieur. On constatera aussi que ceux qui sont plus tournés vers l'export seront plus exposés. Il faudra donc comparer les uns et les autres : au moment où l'export était plus rentable, les acteurs n'ont pas payé plus cher que ceux qui se destinaient au marché intérieur et respectaient Égalim.

En outre, la DGCCRF ne joue pas son rôle quand il s'agit d'encadrer ; elle est même complètement absente. Les syndicats majoritaires, la FNSEA et les JA, ont demandé à plusieurs reprises d'effectuer davantage de contrôles. La DGCCRF nous a expliqué qu'elle ne disposait pas d'assez d'agents, que les contrôles sont compliqués, etc. Mon collègue l'a très bien dit : les amendes ne sont pas suffisamment dissuasives, et certains groupes préfèrent les payer que de respecter les lois.

L'OFPM est un très bon outil. Il nous indique que la distribution conforte ses marges : celles-ci augmentent légèrement en pourcentage, mais bien plus en valeur. Le monde agricole parle en valeur nette en euro : il est question du prix du litre de lait, du kilo de viandes ou des œufs. Lorsqu'il y a de l'inflation, on parle souvent de pourcentages. Dans la grande distribution, les prix ont augmenté de 30 % en raison de l'inflation : même si ses marges sont toujours de 2,5 %, en valeur, elles ont augmenté de 30 % ! Les entreprises de la grande distribution disent qu'elles réduisent leurs marges de quelques points : bien sûr, elles peuvent le faire parce que leur chiffre d'affaires a augmenté d'autant ! Il est primordial de faire très attention à ce point : les agriculteurs parlent en valeur nette, alors que les distributeurs parlent en

pourcentage. C'est un point très discriminant auquel il faut faire attention lorsqu'on évoque des prix rémunérateurs : en définitive, on ne parle jamais d'autre chose.

M. Jordy Bouancheau. – Sur les tensions entre les distributeurs et les transformateurs, nous ne sommes pas présents dans le box des négociations commerciales. Nous défendons corps et âme la sanctuarisation de la matière première agricole, qui est une première étape permettant de s'assurer que personne ne viendra piocher dans la juste rémunération des agriculteurs.

Nous demandons plus de transparence parce que celle-ci produit le débat et le dialogue. Nous l'observons à l'occasion de démarches locales : par exemple, nous avons lancé la marque Juste & Vendéen, qui permet une construction des prix de l'agriculteur jusqu'au distributeur, avec une totale transparence pour ce qui concerne la répartition de la valeur. Nous rêvons d'une telle entreprise à plus grande ampleur, qui permette à tous les agriculteurs de vivre sereinement de leur métier. Si c'est faisable à petite échelle, pourquoi ne le serait-ce pas à une plus grande ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous accueillons M. François Walraet, secrétaire général de la Coordination rurale.

Monsieur, conformément aux règles des commissions d'enquête, je vous rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, et notamment de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. François Walraet prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Par ailleurs, il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête, avec des acteurs de la distribution ou des industriels.

M. François Walraet, secrétaire général de la Coordination rurale. – Je n'ai aucun lien avec la grande distribution, quelle qu'elle soit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Walraet, je vous laisse désormais la parole pour une intervention d'une dizaine de minutes, à la suite de laquelle nous reprendrons le cours de nos questions.

M. François Walraet. – Je tiens tout d'abord à excuser notre président Bertrand Venteau, qui, retenu sur son exploitation, n'a pas pu se rendre à cette audition. Il tient pourtant particulièrement au sujet abordé par cette commission d'enquête. Il estime nécessaire que la représentation nationale s'en empare pour évoquer les dysfonctionnements actuels, qui affectent nos filières de production et la rémunération des agriculteurs, au cœur du sujet.

Pour la Coordination rurale, le sujet est en effet clairement la rémunération des agriculteurs. Nous faisons le constat alarmant que, sur l'ensemble des départements et des territoires de France, une grande majorité des exploitations françaises, quelles que soient les filières, sont aujourd'hui en grande difficulté financière.

Ce constat d'échec économique de notre modèle est nécessairement lié à un système qui expose nos producteurs à la guerre des prix bas de l'alimentation, imposée directement ou indirectement par la grande distribution. Dans le cadre des derniers rendez-vous que nous avons obtenus avec le Premier ministre et avec les présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat la semaine dernière, la Coordination rurale a demandé d'établir un état des lieux complet de ce qui ne fonctionne pas. Il s'agit d'examiner les outils législatifs et réglementaires existants, qui ne permettent pas aujourd'hui de protéger efficacement les agriculteurs ni de garantir un revenu réel et juste, adapté à leurs coûts de production. La loi Égalim en fait partie ; il est nécessaire d'en réexaminer l'utilité, comme cette commission d'enquête le permet.

Si l'agriculture traverse aujourd'hui une crise de modèle, la grande distribution connaît également une crise de son propre modèle. Les deux phénomènes sont intimement liés. La grande distribution en France a longtemps été l'un des fleurons de la réussite commerciale française, mais elle est désormais confrontée à une crise profonde, marquée par un décalage avec les attentes et les besoins d'une grande partie des consommateurs.

Cette crise de modèle ne doit pas s'imposer aux agriculteurs. L'agriculture ne doit pas subir les mauvais choix des grands groupes de distribution qui cherchent à maintenir leurs marges au détriment de la qualité des produits, des conditions de travail et de la survie économique des producteurs. Elle ne doit pas non plus supporter les externalités négatives d'un modèle économique imposé à l'ensemble de nos territoires.

La grande distribution participe aujourd'hui à l'étranglement des agriculteurs par des prix toujours plus bas, le consommateur en étant également l'un des payeurs. Ce système résulte d'un pari économique que les responsables politiques ont souvent défendu : la course au moins-disant économique et social comme arme illusoire dans la recherche de la compétitivité.

Il traduit un arbitrage, un choix de nos élites, qui a consisté à favoriser l'expansion de grands groupes de la distribution, notamment à l'international, au détriment de la production alimentaire et des consommateurs. Dans un monde où les capacités de production du secteur primaire redeviennent centrales pour des enjeux tant de sécurité alimentaire que de souveraineté, miser aveuglément sur l'internationalisation de la grande distribution est un contresens historique et une erreur stratégique majeure face à nos

compétiteurs. Chaque pays a évidemment son modèle agricole, le sien ou celui des pays exportateurs étrangers, très souvent prédateurs.

La devise de la Coordination rurale reste claire : il nous faut « des prix, pas des primes », et il faut que ces prix soient rémunérateurs. La juste rémunération par le travail et non par la concurrence déloyale est primordiale. Il faut avoir le souci de la production, et non attendre l'euthanasie à petit feu d'agriculteurs sous perfusion de subventions insuffisantes, qui ne font que repousser le problème au lieu de le résoudre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le montant revenant à l'agriculteur devrait-il être affiché sur les prix publics, y compris sur les produits transformés, ainsi que le proposait l'une des associations de défense des consommateurs que nous avons entendues lors de l'une des premières auditions de notre commission d'enquête ? Cela permettrait-il de répondre à l'opacité de la composition des prix ?

M. Yohann Barbe. – L'affichage sur le prix du montant revenant au producteur est peut-être une partie de la solution, mais cela ne concerne en réalité que les produits les moins transformés. Pour la filière laitière, un tel affichage est par exemple possible pour le lait liquide ou le beurre, mais je ne vois pas comment faire de même pour une pâte à tartiner.

Au-delà de la rémunération des agriculteurs, il faut que chacun s'engage à respecter la loi. Par exemple, un étiquetage pourrait préciser que les lois Égalim sont respectées pour la totalité des ingrédients d'un produit, ou que le produit est entièrement constitué d'ingrédients d'origine française. Nous ne parlons pas assez de ce dernier point, alors même que l'on signe des traités de libre-échange totalement déloyaux : il faudra davantage défendre le 100 % origine France. La problématique des importations concerne d'ailleurs souvent les produits très transformés ou ultratransformés : dans l'industrie agroalimentaire de la deuxième transformation, les produits sont achetés après des appels d'offres, de France ou d'ailleurs. Peut-être certaines filières ne sont-elles pas assez organisées pour pouvoir répondre à des demandes très importantes : là encore, il faut travailler sur ce sujet pour s'assurer qu'un nombre maximum de produits français sont transformés et valorisés en France.

Vous avez fait référence à la marque « C'est qui le patron ? ! », qui a effectivement essayé de mettre en place un tel étiquetage. Il reste compliqué, pour les produits transformés, d'indiquer les prix payés aux producteurs.

M. Jordy Bouancheau. – Nous sommes favorables à une évolution de l'étiquetage si elle permet une plus grande transparence et si les données sont fiables et objectives. Nous aimerions surtout que la distribution prenne à cœur le rôle pédagogique qu'elle doit jouer vis-à-vis du consommateur et des transformateurs. Aujourd'hui, les consommateurs doivent être orientés vers des produits vertueux pour notre agriculture. C'est bien à eux, au travers de

l'étiquetage et du packaging, de mettre en évidence les produits français, notamment lorsqu'ils sont rémunérateurs pour les agriculteurs.

M. François Walraet. – L'affichage du montant payé à l'agriculteur n'est pas forcément une mauvaise idée pour informer le consommateur. Nous pouvons même l'élargir, et afficher les marges réalisées par les transformateurs successifs : cela permettrait au consommateur d'être réellement conscient des marges réalisées.

Il y a quelques années, nous avons fait une opération de ce type sur les sachets des baguettes tradition, en y affichant qu'alors qu'elles coûtent 1,20 euro, le prix du blé est de 3 centimes ou de 4 centimes. Cette opération avait malheureusement été abandonnée, mais elle permettait au consommateur de se rendre compte que le prix des céréales pèse très peu dans celui d'une baguette de pain. Il peut réaliser à quel point on l'« enfume » quand on lui dit que le prix de la baguette doit augmenter, car celui du blé a augmenté de 30 %. Un tel affichage peut donc être une bonne chose pour que le consommateur prenne conscience du montant réellement reversé au producteur, et de ce qui passe dans les taxes, le transport, la main d'œuvre, le stockage, etc.

J'en viens à l'étiquetage et aux informations que les industriels reportent sur le packaging des produits. Des nombreuses opérations de vérification que nous avons menées dans les supermarchés, il ressort qu'il y a souvent une grande différence entre ce qui est affiché sur l'emballage et ce qu'indiquent les petites lignes. Je pense notamment aux sachets de légumes surgelés, qui comportent parfois un joli petit drapeau bleu, blanc, rouge et renvoient au nom de village bucolique dans lequel se trouve l'atelier, alors que les légumes peuvent venir des quatre coins d'Europe. Ce sont bien non pas les distributeurs, mais les industriels qui, dans ce cas, font un usage trompeur du drapeau bleu, blanc, rouge pour induire le consommateur en erreur. Il est de même fréquent que les escargots « de Bourgogne » viennent de Serbie…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La législation en vigueur vous paraît-elle insuffisante ?

M. François Walraet. – La législation n'est en effet pas assez dure. En tout état de cause, lors des opérations que nous avons effectuées dans les supermarchés, nous avons constaté que l'utilisation du drapeau bleu, blanc, rouge était trop large et recouvrait parfois le simple assemblage en France d'ingrédients importés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous avez des suggestions précises à faire au Parlement, n'hésitez pas !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pensez-vous qu'un éventuel encadrement des marges des distributeurs ou des industriels est à étudier ?

M. François Walraet. – Nous ne sommes pas nécessairement favorables à l'encadrement des marges. Nous ne sommes tout de même pas dans une économie soviétique ! Nous sommes pour la liberté d'entreprendre, et je ne pense pas que les agriculteurs verraient d'un bon œil un encadrement de leurs marges, même si votre question porte sur les distributeurs.

La difficulté tient davantage à mon sens au rapport de force entre l'agriculteur, d'une part, et le distributeur ou la centrale d'achat qui peut trouver les mêmes produits moins chers qu'en France, d'autre part.

M. Jordy Bouancheau. – L'encadrement des marges n'est pas le souci des producteurs. Les priorités sont aujourd'hui de sanctuariser la matière première agricole, d'incorporer la notion de coûts de production et d'assurer la juste rémunération des agriculteurs par la construction du prix en marche avant. Ce qui intéresse les agriculteurs, c'est de pouvoir continuer à innover, investir et renouveler les générations.

M. Yohann Barbe. – Je reviens sur l'origine France et la lutte contre la francisation illégale. Les 2 000 inspections qui ont été menées pour vérifier l'authenticité et l'origine des produits alimentaires ont révélé des irrégularités dans 683 établissements, ce qui a conduit à l'émission d'avertissements, à des demandes de mise en conformité, ainsi qu'à des sanctions financières et à l'ouverture de procédures judiciaires.

À l'issue du travail que nous avons mené sur la crème fraîche, qui, bien souvent, est d'origine UE (Union européenne), la DGCCRF nous a répondu que les distributeurs respectaient la loi, car ils indiquaient l'origine du produit. Ce que nous vous demandons, c'est donc de renforcer la législation sur l'origine, car dans la mesure où l'origine France fait vendre et rassure le consommateur, elle ne doit pas pouvoir être utilisée à tout va.

Par ailleurs, je pense moi aussi que l'encadrement des marges n'est pas le sujet pour les producteurs. Ce qui importe, c'est de les rémunérer correctement. Les box de négociation avec la grande distribution sont de plus en plus durs. Chaque année, on nous remonte que les producteurs y sont attaqués. Il convient donc de remettre un peu d'ordre dans ces box en adaptant nos lois. Nous pourrions à ce titre nous inspirer de ce qui se fait dans d'autres pays européens où les négociations se passent bien.

Je rappelle également qu'il nous faut aller chercher de la valeur pour nos agriculteurs dans la restauration hors domicile, qui consomme de gros volumes de produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les distributeurs vous imposent-ils des contraintes en matière d'emballage ou de transport des produits, et, si oui, emportent-elles des coûts trop élevés ? Quel regard portez-vous sur les pénalités logistiques ?

M. Jordy Bouancheau. – L'objectif étant de répondre à la demande du consommateur, la fixation de cahiers des charges construits collectivement

dans cet objectif ne pose pas de difficulté aux producteurs. Il faut en revanche que les aléas climatiques et sanitaires auxquels nous sommes soumis soient également pris en compte lors des négociations présidant à la constitution de filières, qu'elles soient courtes ou de qualité.

M. Yohann Barbe. – Sur les contraintes, notamment de segmentation, qui sont imposées par la grande distribution, il faut bien comprendre que toute contrainte doit être rémunérée. Si je prends l'exemple des œufs, on nous dit aujourd'hui qu'il va falloir fournir tous les marchés, des ménages les plus modestes aux plus aisés, avec des œufs de plein air. Mais comment assurer notre souveraineté alimentaire si l'on n'est pas capable de répondre à la demande de l'ensemble des marchés ?

Nous ne sommes donc pas opposés à la segmentation positive et à la fixation de cahiers des charges rémunérateurs pour les agriculteurs, mais en aucun cas nous n'accepterons de nous voir imposer un cahier des charges par la grande distribution en conséquence d'engagements qu'elle aurait pris, par exemple en faveur du bas-carbone. Comment la filière bas-carbone est-elle rémunérée, et quels critères permettent d'assurer que l'effort consenti par le monde agricole est bien rémunéré, conformément à la loi Égalim ? Le fond du problème est que nous assistons à une inversion de la logique : nous nous voyons imposer des normes par l'acheteur, qui n'est pas le client final, et ce en dehors du champ de la rémunération positive. Ce n'est pas possible à entendre.

M. François Walraet. – Les coûts de conditionnement, de transformation et de logistique qui entrent dans la composition du prix payé par le consommateur ne reflètent pas forcément l'évolution réelle de ces coûts, car le prix agricole est non pas le point de départ de la construction du prix, mais la variable d'ajustement final du système. À la fin, c'est la marge de l'agriculteur, qui n'a pas la main sur ces coûts contraints, qui est grevée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le *packaging* bleu, blanc, rouge qui a été utilisé pour les tomates vous paraît-il duplicable pour d'autres produits ?

M. Yohann Barbe. – Il me paraît en effet important d'avoir des outils d'information directe du consommateur, mais la véritable difficulté est que les consommateurs sont attachés à acheter le moins cher possible.

Pour revenir sur la question de l'encadrement des marges, j'aimerais que l'on dispose d'une enquête sur les marges de la distribution sur les produits 100 % français. Sont-elles inférieures ou supérieures aux marges réalisées sur les produits importés ? Je constate, hélas ! que les distributeurs et les grandes et moyennes surfaces profitent de la chaîne de valeur du *made in France*. Assumons collectivement que parce qu'il faut remplir les rayons, des produits importés sont proposés aux consommateurs, en dépit des marges inférieures qui sont réalisées sur ces derniers et au détriment des filières françaises.

M. Jordy Bouancheau. – Nous sommes favorables à toutes les initiatives qui peuvent contribuer à remettre sur le devant de la scène les produits français et à faire de la pédagogie auprès des consommateurs en matière de rémunération des agriculteurs. On pourrait même aller plus loin : les distributeurs pourraient relever le défi de retirer des rayons tous les produits qui ne sont pas français ou qui ne sont pas « Égalim compatibles ».

Il importe aujourd'hui de rappeler aux consommateurs que l'alimentation a un prix et que, par leurs choix de consommation, ils ont la capacité d'aider le monde agricole. Ce travail de pédagogie, qui doit être mené dès la petite enfance, est d'autant plus important qu'en dépit de discours divergents, le consommateur continue de faire primer le prix. On pourrait même imaginer qu'à leur échelle les collectivités territoriales privilégient elles aussi les produits français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment réagissez-vous à l'annonce, par les grands distributeurs, de ne pas acheter de produits en provenance du Mercosur ?

M. Jordy Bouancheau. – J'ai envie de leur répondre : « Chiche ! » Mais est-ce que cela tiendra dans la durée ? Pendant le covid, nous avons bien vu que les consommateurs ont peur des rayons vides : ils ont peur de manquer. Notre devoir est de nous saisir de cette opportunité pour rappeler que l'alimentation doit être non pas une variable d'ajustement dans le budget des ménages, mais une priorité.

M. Yohann Barbe. – Je pense que la grande distribution est prête à ne pas acheter de produits en provenance du Mercosur. Mais comment va-t-on vérifier l'origine des matières premières dans les plats transformés ? Il faudrait que l'ensemble des industriels soit prêt à ne pas acheter ces produits, car les distributeurs, eux, ne transforment que marginalement les produits, et respecteront sans doute les cahiers des charges pour les produits qu'ils revendent sous les marques de distributeur (MDD). Cela étant, pour prendre de nouveau l'exemple de la crème fraîche, on se retrouve dans une situation où les marques nationales importent de la crème fraîche, car nous n'en produisons pas suffisamment.

Un autre sujet est la saisonnalité. Si les consommateurs veulent consommer des tomates toute l'année, nous n'avons le choix que d'en produire en France dans des serres chauffées, ce qui va à l'encontre de notre objectif de réduction des émissions de carbone, ou d'importer des tomates produites dans des conditions de concurrence déloyale vis-à-vis des producteurs français. J'en reviens donc à la question du différentiel de marge entre les produits importés et les produits 100 % français.

J'ajoute que, depuis la promulgation de la loi Égalim 2, aucun décret n'a été pris pour encadrer plus précisément l'origine. La loi c'est bien ; les décrets, c'est mieux !

M. François Walraet. – Nous sommes favorables à tout ce qui peut faciliter l'appréciation du consommateur sur l'origine du produit et l'inciter à consommer français. Encore faut-il définir précisément ce qu'est un produit 100 % français. Or ce n'est pas évident ; cela suppose que le législateur édicte des règles assez contraignantes.

En ce qui concerne la viande en provenance du Mercosur, si la grande distribution s'est engagée à ne pas en acheter, il sera beaucoup plus difficile de contrôler l'origine des produits achetés par la restauration hors domicile et l'industrie.

Par ailleurs, si l'incitation bleu, blanc, rouge est bien sûr bienvenue, l'élément prix reste fondamental pour le consommateur. Or on a longtemps fait croire aux Français que manger des produits de meilleure qualité, plus locaux et plus durables ne coûtait pas plus cher que manger des produits standards venant de loin. On a par exemple prétendu que les cantines scolaires pourraient s'approvisionner exclusivement en bio et en local sans que les coûts augmentent. Mais ce message envoyé par les responsables politiques n'était pas le bon : il faut au contraire avoir conscience qu'une alimentation saine, de qualité et locale coûte plus cher.

M. Jean-Claude Tissot. – Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par « tunnel de prix » ?

M. Yohann Barbe. – Le tunnel de prix consiste à se mettre d'accord sur un ajustement des prix qui prenne en compte les coûts de production, d'une part, et le marché, d'autre part. Dès lors que les éleveurs sont rémunérés et qu'il est possible de tirer un peu les prix vers le haut, on le fait jusqu'à un certain point dont on convient ensemble ; et on convient aussi de prix en dessous desquels on ne descendra pas, pour assurer la rémunération des producteurs.

La filière viticole, notamment, souhaite tester ce système, car l'offre est si abondante que les prix ont tendance à baisser. Le tunnel de prix consisterait à négocier un prix d'équilibre, sans parler de prix minimum pour autant, car le marché doit rester libre et permettre la segmentation positive.

M. Jordy Bouancheau. – On peut parler de tunnel de prix ou de construction de prix sur le fondement de la prise en compte des coûts de production, d'une part, et de la préservation de la liberté d'entreprendre, d'autre part. C'est une manière de s'assurer que l'agriculteur n'est pas perdant, que son revenu est sécurisé, tout comme le seuil de revente à perte majoré de 10 % permet de s'assurer que l'on n'a pas cherché de la valeur en marche avant.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je précise que la loi Égalim introduit en droit la notion de tunnel de prix.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Les négociations commerciales paraissent s'étaler dans le temps et dépassent largement la période de

négociation formelle des prix, en raison de différents paramètres tels que les pénalités logistiques, la fixation unilatérale du calendrier, les arbitrages tardifs, les ajustements mécaniques qui interviennent après la signature d'un accord. Par quels mécanismes concrets, juridiques, la grande distribution parvient-elle, après la signature des différents accords qui ont été négociés, à faire évoluer les conditions économiques de ces derniers sans rouvrir officiellement une négociation sur les prix ?

M. Jordy Bouancheau. – Nous sommes plutôt favorables au maintien d'une date butoir pour les négociations commerciales, pour siffler la fin de la partie et qu'un prix soit fixé. Cela sécurise le revenu des agriculteurs. En effet, en tant qu'agriculteurs, nous avons besoin de prévisibilité pour pouvoir investir et faire des choix d'entreprise.

Nous sommes également favorables à la notion de contractualisation, car un contrat peut contenir des clauses de révision des prix, par exemple en fonction des aléas climatiques. Ces clauses sont définies en concertation avec l'ensemble des acteurs, notamment le premier acheteur. Dans le cadre des contrats tripartites, tous les maillons de la filière sont consultés.

M. Yohann Barbe. – Les négociations attirent toujours l'attention, et suscitent parfois des guerres entre les différentes parties. Il est important de rappeler que nous sommes tous attachés à la date butoir pour siffler la fin de la partie, comme vient de le dire Jordy Bouancheau.

Toutefois, cette date ne concerne que les négociations nationales. On oublie trop souvent les MDD, qui sont négociées tous les six mois. Il convient de renforcer l'encadrement en la matière.

Le coup de projecteur qui a été mis sur le sujet à la fin du mois de février de l'année dernière n'a pas suffi : les marques sont agressées de toutes parts. Il y a une confusion entre des marques nationales 100 % françaises et des marques nationales qui importent tous leurs produits. Nous pourrions imaginer un autre système.

Par ailleurs, je voudrais rappeler l'intérêt qu'ont de nombreux grands distributeurs à imaginer des centrales d'achat européennes pour contourner certaines règles. Tout le monde dit qu'il va faire attention à la MPA, mais le seul moyen pour s'en assurer, ce sont les contrats tripartites. En réalité, le droit français ne permet pas de conclure des contrats tripartites *stricto sensu*. Malheureusement, il n'existe pas de contrats uniques avec trois signatures en bas de la page ; il s'agit toujours de deux contrats *business to business* (B2B) mis côte à côte.

Ces contrats dits tripartites garantissent toutefois la rémunération des éleveurs. En l'absence de contrat tripartite, il faut absolument un accord sur la MPA entre les organisations de producteurs et l'industriel transformateur. Chacun a en tête que la MPA ne se négocie pas. En réalité, les lois Égalim exigeant une construction des prix en marche avant, la MPA ne se négocie plus une fois que le premier acheteur s'est mis d'accord avec les agriculteurs, mais

une négociation a toujours lieu entre les industriels quels qu'ils soient et les agriculteurs.

En tant que producteur de lait, je ne peux pas dire : « Je veux tel prix, et vous faites avec. » Cela ne marche pas !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela ne marche pas avec les industriels.

M. Yohann Barbe. – Cela ne marche pas du tout.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voulez-vous dire qu'une nouvelle réglementation devrait encadrer les industriels ?

M. Yohann Barbe. – Je pense qu'il faut renforcer l'encadrement des MDD et de la RHF et de tout ce qui est en quelque sorte hors caméra. Les seules sur lesquelles sont braqués les projecteurs sont les marques nationales. Cela ne suffit pas, il faut aller plus loin !

Je reste intimement convaincu que la MPA doit être connue avant les négociations. Les industriels doivent se mettre d'accord avec les producteurs. Le marché impose de définir des indicateurs de coûts de production, dont acte. Ce que je demande, c'est de renforcer la publication et la valeur de ces indicateurs pour nous assurer qu'ils soient facilement utilisables par tous.

L'intérêt de ces indicateurs est qu'il est facile de les faire évoluer selon une formule prédéfinie, sans avoir à renégocier. Dans les faits, le prix qui est négocié dans les box de négociations en décembre n'est pas renégocié au mois de juin, hormis, par exemple, en cas d'hyperinflation.

Les négociations commerciales sont donc primordiales pour les agriculteurs, car elles tonnent le ton pour toute l'année à venir.

M. François Walraet. – Je n'ai rien à ajouter, je partage l'avis de mes collègues.

M. Michel Masset. – Tout d'abord, je tiens à exprimer tout mon soutien au monde agricole.

La question des négociations commerciales lorsque la centrale d'achat se trouve hors de France est importante. Il serait intéressant d'en reparler.

Il a été question du lien entre les agriculteurs et les collectivités territoriales. Nous devons apporter une réponse pédagogique à la grande distribution, car nos achats sont conditionnés par la publicité. Les collectivités ont un rôle à jouer en ce sens. À cet égard, je voudrais vous parler d'une initiative heureuse : l'opération « Du 47 dans nos assiettes. » Le département du Lot-et-Garonne a fait le choix, malgré un coût plus élevé, de fournir des produits en circuit court dans les collèges et les Ehpad. Nous pouvons imaginer le même genre de dispositif à l'échelle régionale, pour les lycées, ou encore à l'échelle communale, pour les écoles primaires.

Êtes-vous en lien avec des structures nationales, comme l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF), ou locales, notamment des régions, au sujet de tels projets ?

Mme Audrey Bélim. – Avez-vous des données concernant les outre-mer ? Le cas échéant, comment les analysez-vous ?

Par ailleurs, comment expliquez-vous que des produits agricoles ou agroalimentaires qui ont été refusés par la grande distribution dans l'Hexagone, pour des raisons commerciales et non sanitaires, atterrissent dans les territoires ultramarins ? Que pouvez-vous nous dire sur cette pratique ?

M. Yohann Barbe. – Monsieur Masset, nous avons en effet des liens avec les maires ruraux et de nombreux élus territoriaux. La question est non pas le constat, mais la façon d'agir. Des démarches existent et fonctionnent, mais il faut aller plus loin. Les projets comme celui que vous avez mentionné sont difficiles à mettre en place, car les collectivités sont soumises aux appels d'offres, qui les empêchent d'agir concrètement dans leur territoire.

Il convient de revoir le modèle global. Au-delà du prix final du repas, le système ne fonctionne pas. Ce n'est pas un problème de volonté politique ; c'est une question d'encadrement. Certaines dérogations pourraient être accordées dans de telles situations.

Madame Bélim, je ne suis pas en mesure de vous répondre sur les outre-mer, mais je peux me renseigner. L'OFPM et FranceAgriMer devraient intégrer un volet sur les outre-mer, qui doivent surtout répondre à une problématique d'approvisionnement. Il n'est pas normal qu'une partie de nos territoires soit à ce point dépendante de la capacité de notre pays à envoyer des produits depuis la métropole.

M. Jordy Bouancheau. – Monsieur Masset, nous sommes très attachés aux relations avec les collectivités territoriales. Nous avons toujours été très assidus au Conseil national de la restauration collective (CNRC), où nous avons formulé de nombreuses propositions pour encourager les circuits courts.

Il serait opportun de remettre sur le devant de la scène les bons élèves. En effet, certaines collectivités font l'effort de se faire accompagner par les interprofessions ou les chambres d'agriculture pour rédiger des appels d'offres sur les marchés publics afin d'intégrer des produits locaux aux menus des restaurants publics. Du reste, ces produits ne sont pas forcément plus chers que des produits ultratransformés ou d'importation, car les coûts de transports et d'emballage sont moindres.

Les collectivités ont un rôle pédagogique à jouer. Nous y sommes très attachés.

En ce qui concerne les outre-mer, la question est large : nous devons tenir compte de toutes les spécificités, que ce soit celles des agriculteurs ou celles des territoires. Cela relève de la transparence, du dialogue et de

l'échange. Les négociations ne doivent pas porter uniquement sur la fixation d'un prix. Elles doivent tenir compte de l'ensemble des facteurs qui entrent dans le cahier des charges des agriculteurs, lequel doit être pensé collectivement.

M. François Walraet. – Nous sommes évidemment attachés aux liens avec les collectivités locales sur la question de l'alimentation locale. Nous incitons tous nos agriculteurs à participer aux démarches en ce sens.

Je suis de la région Rhône-Alpes et je me souviens avoir eu des discussions houleuses avec le maire de Lyon lorsqu'il a voulu refondre l'alimentation des cantines scolaires. Il ne voulait que des produits bio, quitte à ce qu'ils viennent de l'autre bout du monde, plutôt que du non-bio local. Il était arc-bouté sur ce critère, ce qui a donné lieu à de longues discussions.

En ce qui concerne les outre-mer, nous formulerons une réponse écrite. Je peux simplement vous dire que la question des outre-mer a été largement abordée dans le cadre des discussions que nous avons eues ces dernières semaines avec le Premier ministre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Barbe, vous avez parlé de filières qui ne seraient pas en mesure de fournir le marché national. Pouvez-vous nous en citer quelques-unes ?

En ce qui concerne la volatilité des marchés, je voudrais revenir sur la question de la contractualisation, qui a été abordée. Monsieur Bouancheau, vous avez mentionné les clauses de révision des prix. Or nous avons vu que ces clauses fonctionnaient rarement, les acheteurs fixant des critères inatteignables.

Dans le cadre du groupe de suivi des lois Égalim, le Sénat a émis l'idée de faire figurer les clauses d'indexation dès la rédaction des conditions générales de ventes. De la sorte, nous ne laisserions plus de place à l'interprétation de l'acheteur. Que pensez-vous de cette proposition ?

Enfin, le SRP+ 10 est au cœur de nombreux débats sur son utilisation. Nous comprenons l'inquiétude du monde agricole, qui se dit que sans le SRP+ 10, les acheteurs seraient tentés de resserrer encore davantage les prix. Estimez-vous que cette espèce de chantage peut durer longtemps ? Peut-on construire l'avenir dans une telle situation ? Ne peut-on pas trouver une voie plus solide et transparente pour le consommateur, qui paie le SRP+ 10 ?

Nous pouvons par exemple explorer la piste d'un tunnel de prix qui intégrerait non seulement les MPA, mais aussi une partie de vos coûts de production, par exemple vos dépenses énergétiques ou vos frais d'emballage.

M. Yohann Barbe. – Énormément de filières deviennent dépendantes des importations. Je pense en premier lieu à la volaille. Le secteur est rémunérateur, mais nous ne nous donnons pas les moyens de répondre aux contraintes, telles que la construction de nouveaux bâtiments d'élevage.

La filière du porc, et notamment de la charcuterie, importe également de plus en plus, à cause d'un déséquilibre de l'offre. Ce secteur, qui a longtemps été rémunérateur, est en train de s'effondrer, notamment car la peste porcine ne rassure pas les marchés.

Il faudra placer des filets de sécurité pour sécuriser et pérenniser ces filières.

La filière de la viande bovine a également franchi un seuil critique.

La filière laitière est également concernée : fait étonnant, alors que nous exportons 40 % de notre production, nous importons 35 % des volumes de lait vendu. Ainsi, notre balance commerciale devrait être tout juste à l'équilibre entre 2027 et 2030.

Par ailleurs, il faut bien comprendre que les produits importés augmentent en valeur. Cela signifie que des parts de marché rémunératrices sont attaquées. Nous devons donc remettre en cause le système pour nous assurer que nous ne perdons pas des parts de marché là où nous créons de la valeur. Nous constatons que les importations ne concernent plus les seuls produits de premier prix ; nous importons également du haut de gamme.

La filière du miel est également touchée, de même que celle des fruits et légumes. Nous avons besoin d'un grand plan pour produire plus.

Enfin, la filière des protéines destinées à l'alimentation animale est importatrice nette. Nous devons organiser un grand plan pour accompagner la transition vers la production de ces protéines, dont nous avons besoin. Pour cela, il faut créer des filières de toutes pièces et fixer des prix rémunérateurs sur la durée.

Prenons l'exemple de la filière du blé dur. Actuellement, les professionnels réfléchissent activement à appliquer les dispositions de la loi Égalim, car, alors que la consommation a diminué, les prix de vente n'ont presque pas reculé. C'est une aberration : plutôt que de nous expliquer que le marché va réguler la situation, il serait préférable d'agir sur le prix pour inciter les consommateurs à acheter plus de pâtes. Derrière les discours, la réalité est la suivante : alors que les producteurs perdent de l'argent chaque jour, le prix de vente n'a quasiment pas reculé.

En ce qui concerne le SRP+ 10, nous n'y sommes pas attachés en tant que tel. Simplement, nous le jugeons nécessaire tant que la loi Égalim ne sera pas pleinement appliquée et que les prix ne seront pas complètement transparents. Nommez-moi un seul distributeur qui peut vivre avec moins de 10 % de marge brute sur un produit… Ce n'est pas possible ! Actuellement, la plupart des grandes enseignes réalisent le double, voire davantage.

Le SRP+ 10 est donc une façade de plus pour chercher à faire moins cher. Bien sûr, si on enlevait 10 % sur les produits de première nécessité, ce serait autant d'euros en moins à payer pour le consommateur. Pour ma part, je suis attaché à la valeur de l'alimentation. Il faudra accompagner les ménages

les plus modestes, mais d'une autre manière qu'en laissant la grande distribution pratiquer des prix bas. Chacun mérite d'avoir accès à une alimentation saine et de qualité. Or la politique consistant à toujours baisser les prix tire tout le monde vers le bas. Il faut au contraire tirer les prix vers le haut et accompagner les ménages les plus modestes.

Nous savons le faire dans les collectivités. Les parents de nombreux enfants qui mangent à la cantine ne paient pas le prix réel des repas. Les pouvoirs publics locaux ou nationaux les accompagnent.

Je voudrais mentionner une initiative qui peut paraître toute bête : dans les Vosges, le département a décidé de remettre des cuisiniers dans chaque collège. Ce faisant, le coût du repas a diminué, alors qu'il est de meilleure qualité. En achetant des produits bruts et en les transformant en cuisine, tous les maillons de la chaîne en profitent. Cette solution fonctionne, à condition de bien vouloir s'en donner les moyens.

M. François Walraet. – Alors que des filières sont en déficit de production en France et en Europe – il n'y a qu'à voir, par exemple, les volumes importés de maïs, de sucre ou de volaille –, il est choquant que ceux qui en produisent ne soient pas récompensés. Le jeu de l'offre et de la demande ne permet pas à l'agriculteur d'être mieux rémunéré. On ne se dit même pas, localement, qu'il faudrait essayer d'investir dans ces productions. C'est un problème structurel qu'il convient de résoudre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Barbe, vous avez évoqué la question des centrales d'achat européennes à deux reprises. Pouvez-vous nous expliquer plus précisément comment ces centrales contourneraient la législation et augmenteraient les marges des distributeurs, si tel est bien votre propos ?

Par ailleurs, vous avez tous appelé à renforcer l'Observatoire français des prix, des marges et des revenus. Sur quels aspects souhaitez-vous que cette structure soit renforcée : plus de produits, plus de détails, une obligation de réponse, un affichage plus important ?

Enfin, les représentants de Foodwatch, que nous avons reçus hier, appellent à fixer une marge zéro pour les distributeurs sur cent produits sains. Ces produits étant pour la plupart non transformés, cela vous concerne directement. L'idée est de remédier au fait que les distributeurs ne réalisent aucune marge sur des produits ultratransformés, car ils sont distribués partout, alors que c'est le cas sur des produits bruts, notamment les fruits et légumes. Que pensez-vous de cette initiative ?

M. Yohann Barbe. – Il est difficile de prouver quoi que ce soit concernant les centrales d'achat européennes, mais nous sentons bien que la loi Égalim est contournée. Les grands acteurs nationaux de la filière laitière, à laquelle j'appartiens, nous le disent. J'appelle donc la DGCCRF à réaliser des contrôles pour s'assurer que les lois Égalim sont bien appliquées lorsque les

distributeurs passent par une centrale d'achat européenne, car la FNSEA ne peut pas le faire.

La grande distribution affirme que ces lois sont bien appliquées, mais nous avons eu connaissance d'amendes prouvant le contraire. Il faut donc donner à la DGCCRF les moyens d'agir rapidement sur cette question. En tant que producteur, j'ai du mal à accepter que l'on impose aux coopératives et aux PME de négocier en France, alors que les grands groupes peuvent négocier à l'étranger.

Que de grands groupes qui vendent autre chose que des produits bruts aillent négocier hors de France est compréhensible, mais un groupe comme Lactalis ou Savencia, qui ne commercialise que des produits laitiers, devrait négocier sur le territoire national.

Il faut lever le doute sur la réalité ou non de la pression réalisée par le biais de ces centrales d'achat européennes. Ce qui est certain, c'est que nous n'avons plus la main. Je sais de source sûre que la date butoir des négociations n'est pas respectée. De ce fait, l'année dernière, les grands groupes que j'ai cités n'ont pas pu augmenter leurs prix sur le marché intérieur aux mêmes dates.

En ce qui concerne l'OFPM, cet organisme est à notre sens capital, car son rôle est de prouver si les lois Égalim fonctionnent ou non. À l'heure actuelle, il montre que les producteurs ont toujours du mal à s'en sortir, alors que les marges de la grande distribution augmentent.

Il faut renforcer son rôle, à la fois en lui donnant les moyens de réaliser des études, et en donnant plus d'importance aux conclusions de celles-ci. De plus, pour que l'OFPM fonctionne, il est primordial que tout le monde donne les bonnes informations. C'est indispensable pour assurer la transparence et garantir une bonne rémunération aux différents acteurs.

Vous avez évoqué l'idée d'encadrer les marges. En renforçant l'OFPM, nous pourrons savoir où sont réalisées les plus grandes marges, et ainsi agir en conséquence.

Pour ce qui est de l'initiative de Foodwatch, je n'aime pas trop l'expression « produits sains », car j'estime que nous savons produire sainement en France, et je refuse que l'on établisse des catégories. Il faut surtout mettre en avant le fait qu'un produit est très transformé ou non. Même si la grande distribution décide de faire une opération de communication en mettant en vente des produits à marge prétendument zéro, elle profitera du SRP+ 10 pour réaliser une marge de 10 %.

Par ailleurs il faut bien comprendre que si les grandes et moyennes surfaces ne réalisent pas de marge sur un produit A, elles devront augmenter leur marge sur un produit B, et peut-être l'augmenter encore un peu plus sur un produit C. Attention à ne pas tomber dans une forme de marketing !

Ce qui m'importe, c'est la rémunération des agriculteurs. J'aimerais que la part du prix revenant aux producteurs soit inscrite directement sur les produits, qu'il s'agisse d'une brique de lait ou d'un kilo de viande de bœuf. Comme cela n'arrivera pas, nous pouvons imaginer un logo attestant que l'enseigne du produit respecte la loi Égalim. Si une enseigne se prête au jeu, nous signons tout de suite pour travailler avec elle !

M. Jordy Bouancheau. – Nous, Jeunes agriculteurs, sommes forcément favorables à la promotion d'un Égalim européen.

Pourquoi un Égalim européen ? Nous parlons beaucoup de distorsion de concurrence, il est important que chaque agriculteur, où qu'il soit sur la planète, vive de son métier. La sanctuarisation de la matière première agricole, qu'elle soit française ou issue d'autres pays de l'Union européenne, permettrait enfin de comparer nos coûts de production, et de savoir d'où vient cette distorsion de concurrence, hormis certains cahiers des charges relatifs aux normes.

Il faudrait également interdire la négociation *via* des centrales d'achat européennes sur des produits destinés à être consommés et vendus en France. Il est important d'arrêter d'augmenter les frais de transport et de logistique alors que nous avons la capacité de tout faire chez nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous des exemples et, le cas échéant, pourrez-vous nous les envoyer ?

M. Jordy Bouancheau. – Oui, nous pourrons vous envoyer quelques exemples, notamment sur le blé. Nous avons du blé qui se fait transformer dans des meuneries en Allemagne ! Des animaux sont vendus à des abattoirs à l'extérieur de nos frontières et reviennent ensuite sur le marché français. Il est important de trouver une méthode pour que le circuit de commercialisation reste sur notre territoire, notamment sur des produits consommés en France et sur des produits français.

Sur les produits 100 % sains, s'il est bon de rappeler l'importance de l'alimentation dans le budget des ménages, nous sommes plutôt favorables à l'idée d'interdire la communication comparative sur les prix. Il est très pénalisant humainement pour nous, agriculteurs, de voir que certains s'amusent à aller toujours vers le prix le plus bas. Nous avions aussi proposé de moduler la TVA sur des produits alimentaires français. Cela permettrait peut-être de redonner un peu de pouvoir d'achat aux Français.

M. François Walraet. – Nous militons depuis longtemps pour une uniformisation européenne des règles, pour éviter toute distorsion de concurrence, dont les centrales d'achat européennes sont finalement un exemple parmi d'autres.

Concernant les produits sains, je n'ai pas franchement confiance en la grande distribution si elle nous dit qu'elle fera zéro marge sur certains produits. Cela peut effectivement être mis en doute. Plutôt que de faire la

promotion de produits « sains » dont la définition est toujours un peu compliquée à établir, comme l'ont dit mes collègues, je préférerais qu'elle fasse la promotion de produits français. Nous, agriculteurs, serions alors plus gagnants que sur une définition un peu hypothétique de ce qui est sain, qui ne concernerait pas forcément des produits français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est moi qui ai utilisé l'adjectif « sains ». Ce n'est pas tout à fait la demande des personnes concernées. Elles visent en réalité des produits bons pour la santé.

M. François Walraet. – Tout ce qui est produit en France est bon pour la santé !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit de produits moins gras, moins sucrés. Cela intègre également les produits transformés.

M. Yohann Barbe. – Les agriculteurs sont attachés à leur rémunération, au travers de prix rémunérateurs. Cela doit rester le fil conducteur de nos lois Égalim. La FNSEA et les Jeunes agriculteurs ont été plus que proactifs avec les associations spécialisées pour promouvoir et participer à la rédaction de ces lois. S'il y avait un maître mot à retenir ce matin, ce serait celui-là : les pouvoirs publics doivent engager plus de filières vers ce système vertueux, qui a prouvé son efficacité.

Concernant la partie européenne et les cours mondiaux, il faut tenir compte du mix produit, comme je l'ai souligné. Il faut également un meilleur encadrement et une transparence totale sur la valorisation du *made in France,* en dehors de nos frontières. J'étais hier à l'ambassade de Chine, la Chine est très friande de nos produits laitiers. Les taxer est un crève-cœur pour nous et aussi pour le consommateur chinois, qui ne pourra plus y avoir accès.

La gastronomie, les produits français sont une référence mondiale. Or j'ai l'impression qu'on la laisse partir. En outre, on parle très rarement de la compétitivité du secteur de la transformation dans sa globalité. C'est un vrai sujet. Il y a le prix que le consommateur français doit concéder pour rémunérer les paysans français, mais il y a aussi toute la chaîne, au milieu, qu'il faut rémunérer également. Si nos usines, en France, ne sont pas compétitives, en raison de niveaux de charges plus élevés qu'ailleurs, il faut le dire et le reconnaître. Mais on ne peut pas faire peser cela sur le monde agricole. Nous l'avons très bien vu l'année dernière avec la filière lait et la filière viande bovine. Comment avons-nous pu connaître, pendant plus d'un an, un tel décalage de prix : un écart de plus de 50 euros pour 1 000 litres de lait par rapport à nos collègues européens, et une différence de presque 1,50 euro, sur l'année, pour la viande ?

Le consommateur devra payer plus cher s'il veut que ce qu'il achète soit produit, transformé et valorisé en France, car nous ne savons pas faire autrement ; ou alors, il faut aider le secteur industriel à être plus compétitif. La FNPL demande précisément une enquête sur la problématique de la

compétitivité des industriels, car c'est peut-être aussi une clé de la rémunération des paysans de demain.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci de cet éclairage. Nous entendrons prochainement des industriels. On critique beaucoup Égalim, mais il est vrai que ce dispositif a plusieurs effets vertueux. En témoigne la demande de plusieurs filières – céréales ou viticulture – de l'intégrer.

Il reste des choses à parfaire, notamment en matière de restauration collective. Et ces améliorations doivent se traduire dans la rémunération des producteurs.

Par ailleurs, l'enjeu de l'Égalim européen est devant nous.

M. François Walraet. – Nous demandons depuis toujours un arsenal législatif favorable à des prix rémunérateurs. Tout le monde semble d'accord sur ce point. Les prochaines négociations relatives à la future politique agricole commune (PAC) seront à cet égard décisives. L'attention se focalise beaucoup sur le budget, mais, pour nous, ce n'est qu'un élément. Toutes les mesures relatives à la protection contre la concurrence déloyale sont essentielles. Si nous ne les prenons pas, ce sera catastrophique pour l'agriculture, qui n'aura clairement pas d'avenir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup de votre participation.

Le partage de la marge et la construction des prix – Audition d'experts de la grande distribution avec MM. Olivier Mevel, maître de conférences en *marketing*, commerce et distribution, expert des études de marché prospectives et des dynamiques de consommation alimentaire, Hugo Molina, chargé de recherche à l'Inrae, et Rémy Gérin, professeur à l'Essec spécialisé sur les questions de la grande consommation et distribution

(*Mardi 20 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Notre commission d'enquête poursuit aujourd'hui ses travaux par une table ronde réunissant trois experts des sujets d'alimentation, de consommation et de grande distribution. Nous les avons invités pour nous éclairer sur le partage de la valeur de l'amont à l'aval et sur les mécanismes de construction des marges et des prix.

Nous avons donc le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Olivier Mevel, maître de conférences à l'université de Bretagne occidentale en marketing et distribution, expert en matière de commerce, de grande distribution et de dynamiques de consommation ; M. Hugo Molina, chargé de recherche à l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), dont les travaux portent sur l'économie des relations commerciales, en particulier sur le rôle joué par les négociations et les contrats ; et, enfin, M. Rémy Gérin, professeur à l'École supérieure de sciences économiques et commerciales (Essec), titulaire de la chaire grande consommation, spécialisé dans les questions de distribution, qui est par ailleurs entrepreneur et président du groupe Shopper Marketing – ce groupe détient les entreprises Médiaperformances et Fidme, qui travaillent pour les enseignes de la distribution.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence cette après-midi.

Les règles applicables aux commissions d'enquête vous imposent de prêter serment avant d'être entendus. En outre, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Olivier Mevel, Hugo Molina et Rémy Gérin prêtent serment.

Le cas échéant, vous ne manquerez pas de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêt.

Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution, instance dont les objectifs sont multiples : éclairer les citoyens et la représentation

nationale sur la construction des prix dans notre pays ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; et s'assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs, pour d'autres catégories de produits, bénéficient de la rémunération la plus juste possible.

Vous êtes tous trois spécialistes de l'économie des relations commerciales et, en particulier, de la grande distribution. Nous souhaitons donc connaître votre analyse du partage de la valeur de l'amont à l'aval. Nous souhaitons aussi vous entendre au sujet des mécanismes de construction des marges et des prix, notamment des prix de vente au détail.

Pourriez-vous nous présenter ce partage de la valeur de manière fine, secteur par secteur, et les différents modes de construction des marges et des prix que vous avez analysés ? Quelles sont les différentes marges d'ores et déjà identifiées et leurs modes de calcul ? Vous pourrez spécifier les marges selon les filières et les secteurs, selon qu'il s'agit de biens importés ou non et selon le type de marge – marge commerciale, opérationnelle, brute, nette, etc. Vous nous expliquerez, à ce titre, les subtilités du calcul de la marge. Vous nous direz aussi en quoi vos travaux respectifs permettent d'éclairer cette première question de la construction des marges et des prix.

S'agissant des rapports de force dans cette chaîne de valeur, quelle est, selon vous, l'influence respective de chacun des acteurs sur le niveau des prix ? Vos recherches ont-elles permis d'objectiver cette situation ? Le rôle de la grande distribution est souvent pointé du doigt : selon vous, est-il réellement majeur ? Par ailleurs, comment analysez-vous le rôle des transformateurs ?

Vous pourrez aussi revenir sur les lois Égalim : ont-elles, par exemple, permis de réduire l'opacité de la construction des prix ? Je pense en particulier aux dispositifs censés permettre la construction du prix « en marche avant », de l'agriculteur ou du producteur jusqu'au distributeur – relèvement du seuil de revente à perte (SRP) + 10 %, encadrement des promotions, sanctuarisation de la matière première agricole, prise en compte de différents indicateurs de référence par les filières, etc.

Enfin, nous serons attentifs à vos préconisations, notamment quant à la transparence des prix et des marges.

Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteure vous interrogera de manière plus précise.

Vous présenterez vos analyses sur les sujets évoqués en matière de prix, de marges et de relations commerciales, en huit minutes maximum chacun. Nous aurons ensuite un temps de questions-réponses, en particulier avec Mme la rapporteure, puis avec les autres membres de la commission d'enquête.

M. Olivier Mevel, maître de conférences habilité à diriger des recherches (HDR), expert des études de marché prospectives et des dynamiques de consommation alimentaire. – Mes collègues à travers l'Europe, que je me suis permis de sonder, relèvent tous au sujet de la grande distribution l'existence d'un *French Paradox*.

En économie industrielle, les faits sont têtus : sur tous les marchés que l'on observe aujourd'hui, c'est la structure de marché qui détermine le comportement et, *in fine*, la performance des firmes.

Voilà vingt-cinq ans que j'étudie les chaînes alimentaires et non alimentaires en France. Michel Glais, en son temps, estimait déjà que les marchés alimentaires français étaient en situation d'« oligopole bilatéral à frange non concurrentielle » et c'est toujours le cas aujourd'hui. Pourquoi ?

D'un côté, on constate un oligopsone. Notre pays compte 370 000 agriculteurs et 18 000 industries agroalimentaires, dont 90 % sont de très petites industries (TPI), des petites et moyennes entreprises (PME) et de petites et moyennes industries (PMI), et un groupe de multinationales. Toutes ces entreprises vendent à la grande distribution ; or, en parallèle, on ne dénombre que quelques centrales d'achat. De l'autre, on observe en revanche un oligopole, avec quelques vendeurs et 68 millions de consommateurs. En résulte, à l'évidence, une situation de déport de marge. Avec une telle structure de marché, on peut réaliser ses marges à l'achat en étant particulièrement dur lors des négociations, d'où un risque inhérent de violences commerciales. Dès lors, on peut très bien vendre au SRP + 10 %, les marges étant déjà réalisées.

Dans ces conditions, les marges sont-elles, au fond, le vrai sujet ? À mon sens – vous l'avez d'ailleurs souligné vous-même –, la question est plutôt la répartition de la valeur ajoutée.

Pour préparer cette audition, j'ai repris le tableau des entrées et sorties de l'Insee, ainsi que les travaux menés sur ce sujet en 2024 par la Banque de France et l'inspection générale des finances (IGF). Ces travaux aboutissent à la conclusion que, somme toute, les marges des distributeurs ne sont pas excessives. Même après la période inflationniste que nous avons connue, il n'y aurait finalement pas de quoi faire pleurer Margot… Or on ne peut pas se contenter d'étudier des données comptables.

Dans une vision moderne de la négociation commerciale, on ne peut pas se contenter du prix facial : il faut regarder le prix net, le prix deux fois net et le prix trois fois net. À défaut, on ne pourra que conclure que les marges de la distribution sont tout à fait correctes.

Or, aujourd'hui, ces marges ne sont pas faites sur facture ; elles sont faites hors facture, tout simplement parce que cette partie est devenue prépondérante – nous aurons l'occasion d'y revenir : il s'agit de la coopération commerciale, les services imposés et les pénalités.

La grande distribution transfère sur l'amont un certain nombre de risques économiques. En raisonnant à l'euro alimentaire, on constate ainsi que les agriculteurs et l'industrie agroalimentaire représentent aujourd'hui à peine 20 % de la valeur ajoutée. Au total, 80 % de la valeur ajoutée d'un bien alimentaire est dégagée ailleurs que dans la production ; il y a bel et bien un problème.

Je le répète, les faits sont têtus ; à en croire deux rapports très sérieux de la Banque de France et de l'inspection générale des finances (IGF), il n'y a pas de problème de marges, mais la répartition de la valeur ajoutée se révèle très asymétrique. Il faut résoudre ce paradoxe.

Pour cent euros d'achats alimentaires au détail, les importations représentaient déjà 25 % de la valeur ajoutée en 2000. En 2025, leur part atteignait 35 %. Quand l'agriculture française tousse, quand l'agroalimentaire français met un genou à terre, les consommations intermédiaires en importation des industries agroalimentaires augmentent, à l'instar des importations de produits finis par la grande distribution.

Aujourd'hui, les services et le commerce représentent 40 % de la valeur ajoutée alimentaire pour cent euros d'achats ; 20 % reviennent à l'agriculture et à l'industrie agroalimentaire ; quant à la part des importations, elle atteint 35 %. Pour ma part, je confirme globalement les conclusions de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires. La vraie question est la suivante : comment inverser la tendance pour rendre davantage de valeur ajoutée à l'amont, qui ne peut vivre avec seulement 20 % de la valeur ajoutée ?

M. Hugo Molina, chargé de recherche à l'Inrae. – En tant que chercheur, je vais tenter de résumer la littérature économique de la manière la plus fidèle et la plus claire possible, ce qui suppose de revenir sur la notion même de marge, au cœur de laquelle se trouve le concept de pouvoir de marché.

Le pouvoir de marché est la capacité d'une entreprise à affecter l'équilibre de marché, par exemple à distordre les prix pour maximiser ses profits.

M. Mevel l'a rappelé, on distingue deux types de pouvoir de marché.

Le premier est le pouvoir de marché à la vente, souvent qualifié de monopole ou d'oligopole. En pareil cas, les consommateurs sont suffisamment captifs pour que l'entreprise puisse augmenter les prix sans les faire fuir.

Le second est le pouvoir de marché à l'achat, qui s'exerce contre les fournisseurs, en particulier les agriculteurs. Dans cette situation, certains fournisseurs sont captifs ; ils dépendent totalement d'une entreprise qui, de ce fait, peut dicter le prix d'achat. Cette entreprise peut baisser le prix d'achat sans que ses fournisseurs partent pour autant.

Ces deux types de pouvoir de marché sont exercés aux deux extrémités de la chaîne industrielle agroalimentaire. Ils ont une double conséquence : non seulement les consommateurs payent trop cher les produits proposés en rayon, mais les agriculteurs ne sont pas suffisamment rémunérés. On observe ainsi une réduction des quantités produites et achetées, au détriment des agriculteurs comme des consommateurs. Nous sommes clairement face à une défaillance de marché. Sans de tels pouvoirs de marché, les transactions entre consommateurs et agriculteurs seraient plus nombreuses, ce qui serait évidemment profitable.

Pour le dire de manière plus imagée, l'entreprise disposant d'un pouvoir de marché est capable d'avoir une plus grande part d'un plus petit gâteau, le pouvoir de marché provoquant à la fois des pertes et de l'inefficacité.

Cela étant, des dispositifs encore trop méconnus permettent d'améliorer à la fois le bien-être des consommateurs et celui des agriculteurs : il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle, dans lequel il faut prendre à l'un ce que l'on donne à l'autre.

Si l'on arrive à baisser les prix en rayon, on augmentera la demande des consommateurs et, avec elle, les commandes que la grande distribution adresse aux fournisseurs et aux agriculteurs, ce qui permettra d'accroître la rémunération de ces derniers. Je pourrai revenir sur les dispositifs concrets à mettre en œuvre pour aboutir à ce résultat.

Comment sait-on qu'une entreprise exerce ou non un pouvoir de marché ? C'est sans doute une des questions auxquelles votre commission d'enquête cherche à répondre.

L'exercice est difficile, et la recherche ne cesse de faire évoluer ses méthodes pour tenter de quantifier le phénomène. La difficulté vient notamment du manque de transparence des prix négociés entre les industriels et la grande distribution, qui invoquent systématiquement le secret des affaires. En tant que chercheurs indépendants, nous serions pourtant très heureux d'avoir accès à ces données – nous sommes prêts à signer toutes les clauses de confidentialité possibles –, tout simplement pour améliorer nos modèles et nos recommandations de politiques publiques.

À ce titre, il convient de distinguer les marges économiques des marges comptables.

Les marges économiques permettent de mesurer la valeur captée par l'entreprise, sa rente et son pouvoir de marché. C'est un critère auquel les économistes s'intéressent tout particulièrement.

A contrario, la marge comptable, qu'elle soit brute ou nette, permet surtout de déterminer comment l'entreprise est gérée ; comment elle répartit la valeur qu'elle a captée, en rémunérant le capital et le travail, en dégageant des investissements ou encore en finançant des dépenses publicitaires. Depuis

une trentaine d'années, la littérature économique a délaissé cette notion au profit des marges économiques pour quantifier le pouvoir de marché.

Je suis évidemment à votre disposition pour répondre à vos questions. Je pourrai notamment vous expliquer par quelles méthodes les économistes arrivent à quantifier le pouvoir de marché, au-delà du tableau synthétique de la littérature économique que j'ai d'ores et déjà communiqué au secrétariat de la commission d'enquête.

M. Rémy Gérin, professeur à l'Essec spécialisé sur les questions de la grande consommation et distribution. – Premièrement, le marché alimentaire et des produits de grande consommation (PGC) est par nature très concurrentiel. Biocoop et Naturalia mis à part, il est tenu par huit acteurs – Leclerc, Intermarché, U, Carrefour, Auchan, Casino, Lidl et Aldi. Aucun de ces acteurs ne dépasse 25 % de parts de marché et certains d'eux souffrent manifestement de la concurrence à l'œuvre. Ce facteur est important pour la structuration des pertes et profits ainsi que des marges.

Deuxièmement, il s'agit d'un marché à très faible croissance en volume. J'insiste sur ce point car, à mon sens, la santé d'un marché se mesure par la croissance en volume et non en valeur. En 2025, en France, le marché des PGC n'a augmenté en moyenne que de 0,9 %. Mais, comme vous le savez, la moyenne est la forme la plus aboutie du mensonge… Certaines familles de produits peuvent atteindre 4 % de croissance quand de nombreuses catégories décroissent en volume.

La situation ne va pas s'améliorer, pour deux raisons : d'une part, les tensions s'exerçant sur le pouvoir d'achat des ménages ne vont pas disparaître – je pense notamment aux prélèvements contraints ; de l'autre, un tsunami venu des États-Unis s'apprête à bouleverser les marchés de consommation en Europe, à savoir les médicaments GLP-1. Ces traitements contre le surpoids sont de moins en moins chers ; ils sont également plus faciles à administrer – les piqûres ont été remplacées par des médicaments administrés par voie orale. Aujourd'hui, 12 % des Américains sont sous GLP-1, contre 6 % il y a un an. Les calories ingérées s'en trouvent fortement réduites, et un certain nombre de produits alimentaires connaissent, de ce fait, une décroissance massive en volume. Ces médicaments sont désormais autorisés en France et en Allemagne. Je vous invite à prendre ce facteur en considération.

Troisièmement, et malheureusement, ce marché est marqué par une très faible différenciation entre enseignes. C'est peut-être un effet du *French Paradox* évoqué par Olivier Mevel.

Depuis des années, la dynamique de marché est impulsée par Leclerc, qui a installé comme référentiel, pour ne pas dire comme doxa, les prix bas sur les marques nationales leaders. Nous y reviendrons au sujet des produits vendus à SRP + 10 % ou + 50 %.

Cette stratégie a payé. Depuis cinquante ans, le groupe Leclerc ne cesse de marteler que ses magasins sont les moins chers pour les marques

nationales leader, ce qui est effectivement le cas, parce qu'il achète moins cher, parce qu'il opère moins cher et parce que les adhérents Leclerc ont l'obligation contractuelle d'être les moins chers dans leur zone de chalandise. Ainsi, depuis des années, toutes les autres enseignes courent après lui.

Les volontés de différenciation s'en trouvent gommées, même si l'on observe à ce titre deux mouvements, car le fait d'être le moins cher sur le Coca-Cola ou le Nutella ne saurait suffire. Depuis un certain nombre d'années, les enseignes portent en effet leur attention sur l'amont et sur les PME, non pas par philanthropie, mais par intérêt propre.

Si les enseignes s'intéressent à l'amont, c'est parce qu'elles anticipent qu'il y aura, un jour, un problème d'accès à la ressource agricole : il convient donc de structurer des filières pour sécuriser les approvisionnements – par définition, les enseignes ne vendent que ce qu'elles achètent. En cas de pénurie, ou en cas de prix excessivement élevés, elles risquent de ne plus pouvoir vendre tel ou tel produit, ce qui nuira à leur attractivité aux yeux des clients. Le fait d'afficher sa préoccupation pour l'amont présente, de surcroît, un intérêt politique.

La grande distribution s'intéresse aussi aux PME, et ce depuis très longtemps. Pour elle, il s'agit avant tout de maintenir un tissu industriel comme solution de substitution aux grands groupes, face auxquels les marges de manœuvre sont très réduites. Les enseignes entendent ainsi maintenir un complément d'offre avec des PME, soit sous leurs marques, soit sous les marques de distributeur ; ce faisant, elles sécurisent leur capacité de choix.

C'est, en outre, un facteur de différenciation. Référencer telle ou telle PME, mettre en avant telle ou telle marque locale, permet d'exercer une forme de liberté à « pricer », qui n'existe pas pour le Nutella ou le Coca-Cola, marqueurs de prix et générateurs de trafic.

Enfin – nous aurons sûrement l'occasion d'y revenir –, le métier de distributeur consiste d'abord à construire une offre. Un *retailer* est d'abord un sélectionneur d'offres. Or une offre se construit en fonction de deux éléments : premièrement, les caractéristiques de la zone de chalandise, qui varient d'un territoire à l'autre en fonction de la sociologie des consommateurs et de l'état de la concurrence ; deuxièmement, l'ADN de l'enseigne et son projet, notamment pour se distinguer de ses concurrents.

Ainsi, le *retailer* construit une offre et définit ses prix avant d'élaborer une stratégie de péréquation de marges. Sur telle référence, la marge est de 10 % ; sur telle autre, elle atteint 70 % ; en définitive, il reste 23 ou 25 points de marge commerciale, ou 2 points d'Ebitda (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)*... Mais pourquoi, dans la péréquation, la répartition se fait-elle ainsi ? Là est aussi le sujet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de ces propos introductifs, qui éclairent d'ores et déjà un certain nombre de points précédemment abordés par notre commission d'enquête.

Tout d'abord, je tiens à revenir sur la répartition des marges tout au long de la chaîne. Pouvez-vous développer les analyses que vous avez commencé à exposer en soulignant que les producteurs étaient insuffisamment rémunérés ? Comment, sur l'ensemble de la chaîne du produit, ces marges sont-elles calculées ?

M. Olivier Mevel. **–** J'ai mentionné en préambule l'existence de deux niveaux de négociation. S'y ajoute un troisième, qui n'est pas juridique, mais devrait le devenir : c'est ce que j'appelle le trois fois net.

Prenons l'exemple de la filière bovine française et, plus précisément, celui d'une vache de type O. Au début de la négociation, l'industriel propose à la grande distribution un prix au kilo d'environ 7,5 euros ; il s'agit du prix facial.

Un certain nombre de remises immédiates réduisent ce prix à 7,05 ou 7 euros. En parallèle, la coopération commerciale s'exerce. On demande tout simplement à l'industriel de participer au volume. On fait valoir que les marges de la distribution sont faibles ; certes, mais la marge unitaire n'est rien. Ce qui compte, c'est la masse de marges.

C'est la marge unitaire multipliée par la rotation en linéaire qui fait la masse de marges. On demande à l'industriel de financer cette rotation de diverses manières, que ce soit en finançant sur Instagram de la publicité digitale relative aux magasins ou en développant des gammes particulières.

On transpose ainsi un certain nombre d'éléments dans la définition juridique du prix deux fois net. Au titre de la coopération commerciale, l'industriel va agir sur les volumes, sur la rotation des actifs, tout en restant en quelque sorte tenu en laisse par le distributeur, qui maîtrise le mix produit. Il a intérêt à faire progresser sa marque de distributeur, sur laquelle il dispose d'une marge visuelle très importante. Il est également attentif aux marques premiers prix, qui font l'objet d'une demande spécifique. Dans le même temps, certains produits régionaux émergent et il faut tenir compte des marges nationales.

Chaque distributeur négocie ainsi, avec plus ou moins de bonheur ; nous y reviendrons, car ils n'ont pas tous la même responsabilité. Négocier, aujourd'hui, dans les seize centrales d'achats du groupe Leclerc n'a absolument rien à voir avec le fait de négocier chez Carrefour. Toutes les équipes commerciales vous le diront : les responsabilités sont liées à la part de marché. Leclerc, avoisinant désormais les 25 % de parts de marché, a une responsabilité particulière.

En somme, chacun élabore son projet de négociations commerciales et, pendant trois mois, l'applique aux quatre types d'entreprises définis par la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) : les très petites entreprises et très petites industries (TPE-TPI), les petites et moyennes entreprises et petites et moyennes industries (PME-PMI), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises.

Les groupes LDC (Lambert Dodard Chancereul) et Sodiaal (société de diffusion internationale agroalimentaire) sont de grandes entreprises disposant de marques, mais elles n'ont rien à voir avec les multinationales de l'agroalimentaire. Aujourd'hui, que pèse Leclerc face aux 90 milliards d'euros du groupe Nestlé ? Il représente 1 % ou 1,5 % de son chiffre d'affaires.

Ces grands groupes sont suffisamment puissants pour neutraliser le pouvoir de négociation du distributeur. Au fond, au titre de cette coopération commerciale que représente le deux fois net, plus vous êtes gros, moins on exige de vous, moins on vous impose de transferts.

Les chiffres varient entre les différents enseignes, mais, globalement, 45 % à 55 % de l'assortiment de la grande distribution sont constitués de marques nationales, souvent produites par des multinationales et de grandes entreprises. Les ETI, ces entreprises de moins de 500 personnes, nombreuses en régions, produisent 20 % à 30 % de l'assortiment. Viennent ensuite les PME-PMI, qui, avec les TPE-TPI, représentent environ 15 %.

Ces petites entreprises – il s'agit là d'un autre paradoxe – supportent, de fait, le poids de la négociation. C'est d'ailleurs dans leurs rangs que se multiplient aujourd'hui des déclarations de cessation de paiement. Au titre de l'année 2025, 68 000 entreprises françaises se sont déclarées en cessation de paiement. Parmi elles figurent de nombreuses TPE-TPI et PME-PMI. Désormais, certaines ETI sont également en difficulté.

La valeur ajoutée se calcule en retranchant du chiffre d'affaires les dépenses de consommation intermédiaires. Quand on regarde la répartition des marges, on observe que, sur 100 euros dépensés, l'agriculture française ne reçoit que 8 euros. La part qui lui revient a diminué de 25 % en vingt-cinq ans. La part relative de la matière première agricole dans le produit fini ne fait que baisser.

En vertu de la loi Galland du 1er juillet 1996, l'industriel était en mesure de maintenir ses prix face à la grande distribution, ce qui a provoqué le phénomène des marges arrière. Puis, en 2008, la LME a redonné à la grande distribution la capacité de négocier les prix, sans fixer la moindre contrepartie, sans essayer de la limiter.

Qu'a fait la grande distribution ? Elle s'en est servi et a négocié durement les prix. À partir de ce moment-là, en 2010, 2011, 2012 et 2013, le groupe Leclerc a mieux négocié que ses amis. Mais le législateur a empilé des lois. La loi du 1er juillet 1996, dite loi Galland, a défini le seuil de revente à perte comme le seuil sur facture à partir duquel on définit un prix prédateur. Cependant, on a donné à la grande distribution la capacité de négocier les prix, tout en maintenant le SRP. Résultat : en quatre ans, le groupe Leclerc et toute la grande distribution ont attaqué les prix de leurs fournisseurs, sur les petits pots Nestlé, par exemple.

Prenons un petit pot Nestlé, en base 100 en 2010, juste après la promulgation de la LME. En 2013, certains distributeurs ont réussi à le placer

en base 95. Pour la première fois en France, cette année-là, a eu lieu une guerre des prix entre distributeurs. Le groupe Casino l'a déclenchée, Leclerc a suivi, et 1 500 produits ont été descendus au seuil de revente à perte. Les distributeurs détenant l'image prix sont ceux qui ont été les plus violents commercialement.

Nous avons donc assisté à une grande déflation jusqu'en 2019. Les conditions ont changé ensuite, mais nous nous apercevons que la guerre des prix est toujours là. En revanche, elle a changé de nature, car les lois Égalim sont arrivées.

Depuis le 27 décembre 1973 et la loi Royer, le législateur a toujours voulu contrecarrer la croissance de la grande distribution. Ainsi, la loi Galland ou la loi Raffarin du 5 juillet 1996 sont intervenues contre la grande distribution. Et toutes les lois d'accompagnement et d'adaptation de la LME – lois Hamon, Macron 1 et 2, Sapin, et Égalim 1, 2 et 3 – n'ont fait qu'essayer de bouger les choses.

Mais tant que la négociation commencera par la transmission, par l'industriel, de ses conditions générales de vente (CGV) aux distributeurs, la loi Égalim rencontrera des difficultés d'application. Il faudrait organiser une première séquence de négociation entre les industriels et les agriculteurs. Une fois ces négociations terminées, il faudrait commencer une seconde séquence de négociation entre les industriels et les distributeurs. Actuellement, les industriels envoient leurs CGV, puis sont convoqués de manière plus ou moins maligne par des centrales d'achat qui jouent au bonneteau avec eux, et au bout du compte les industriels reviennent devant les agriculteurs pour leur dire qu'ils n'ont pas de quoi les payer parce que les distributeurs ne veulent pas accepter d'augmentation tarifaire. Évidemment, cela pose problème à tous les niveaux.

On assiste à une contradiction, en raison de l'empilement des lois. Les discussions que je peux avoir avec les médiateurs le montrent. De même, si l'on regarde les discussions entre Lactalis et les organisations de producteurs, l'on s'aperçoit que des difficultés se présentent au premier niveau de négociation, entre les agriculteurs et les industriels et, au second niveau, entre les industriels et les distributeurs. Ces deux niveaux de négociation devraient donc être séparés.

Au dernier niveau, c'est-à-dire celui de la relation entre l'industrie et la grande distribution, que voyons-nous ? Les marges de la grande distribution sont très raisonnables, mais les contreparties demandées aux industriels – notamment aux ETI, PME et PMI – sont totalement déraisonnables. Ceux qui prennent les risques économiques, sanitaires, environnementaux se voient transférer des coûts. Pour reprendre l'exemple de la vache, à partir du deux fois net, on arrive à un prix à 7 euros, mais en y intégrant la coopération commerciale, ce prix descend à 6,10 euros. Dans la filière bovine, ce qui fait le bénéfice de l'industriel, c'est l'équilibre

poids/carcasse. Or, tout à coup, le distributeur lui demande du catégoriel, par exemple uniquement les pièces arrière. « Mais comment dois-je faire ? », demande-t-il. « Tu te débrouilles ! », lui répond-on. Cela s'appelle transférer des coûts.

Ce transfert des coûts au niveau du trois fois net doit être regardé de près. Il faudrait demander au distributeur d'avoir une trajectoire sur les prix deux fois nets avec l'industriel, pour que l'on ait une transparence sur tout ce qui est demandé hors tarif. La coopération commerciale représente un pourcentage compris entre 15 % et 30 % et les coûts et risques transférés à l'amont représentent entre 8 % et 15 %. Au total, cela fait beaucoup, car cela s'ajoute aux marges de 20 à 25 points que l'on observe actuellement. C'est toute cette construction du prix qu'il faut regarder.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Gérin, pourriez-vous détailler le point que vous évoquiez concernant la péréquation de marges ? C'est un sujet important, qui touche à la qualité de l'alimentation. C'est l'une des questions de notre commission d'enquête : à qui donnons-nous le pouvoir de la qualité de notre alimentation ? La manière de constituer les marges joue un rôle dans ce domaine.

M. Rémy Gérin. – Le pouvoir politique est très jésuite sur ce sujet. La compression des coûts sur l'alimentaire et la grande consommation a servi des décennies de politiques et de mesures visant à contenir l'inflation. Le politique tape sur le *retail* depuis des années, mais ce bloc économique a maintenu, autant que faire se peut, l'inflation à des niveaux supportables.

J'en viens à la péréquation des marges. C'est assez simple. Le métier de l'enseigne consiste à construire un assortiment. Ensuite, il faut faire venir les gens dans les magasins. Or ce qui fait venir les gens dans les magasins, dans le monde des hypermarchés et supermarchés de l'alimentaire, c'est la proximité : le magasin ne doit pas être trop loin de chez moi. Et c'est aussi le prix de la Danette, du Ricard et du Coca-Cola. La communication commerciale des enseignes, notamment les prospectus – anciennement papiers et désormais digitaux – porte d'ailleurs sur le prix ou sur des offres promotionnelles sur ces fameuses marques nationales leaders. Ce qui fait le trafic, ce n'est pas forcément le prix, c'est ce que l'on appelle l'image prix, à savoir la perception que j'ai du positionnement prix de l'enseigne, qui ne correspond pas forcément à la réalité des prix. Ce qui construit l'image prix auprès des consommateurs, c'est le prix réel de 100 à 200 références. Et c'est l'image prix qui détermine la préférence d'enseigne.

Une fois que ceci est acté, je reviens sur ce que j'évoquais tout à l'heure : Leclerc a emmené le marché dans une guerre de prix sur les marques nationales leaders – Danette, Ricard, Coca-Cola, etc. Avant la loi Galland, il y avait de la revente à perte. Puis des régulations sont intervenues : la loi Galland avec le SRP, et les lois Égalim avec le SRP+ 10. Ces références sont désormais vendues au SRP+ 10. Or un *retailer* ne vit pas avec 10 points de

marge commerciale, mais avec 22, 23, ou 25 points. Un produit acheté 100 euros est donc revendu 122, 123 ou 125 euros en moyenne.

Or ces 23 points de marge servent d'abord à payer le personnel. La distribution est le premier employeur privé du pays – et de tous les autres pays d'ailleurs : États-Unis, Royaume-Uni ou Allemagne. Mon professeur de marketing de l'Essec lorsque j'étais étudiant, il y a quarante ans, disait déjà à l'époque qu'il s'agissait d'une formidable soupape sociale pour nos sociétés en tension, car cela offrait de l'emploi à des gens peu qualifiés et ils pouvaient progresser dans la hiérarchie. Des carrières se sont ainsi développées pour des hommes et des femmes peu formés issus de milieux assez défavorisés.

Sur les 25 points de marge brute – sachant que ce pourcentage varie selon les enseignes – pas moins de 11 %, 12 %, 13 % ou 14 % du chiffre, soit plus de la moitié de la marge, sert à payer le personnel : dans les magasins, les entrepôts. Il y a aussi des gens dans les sièges, mais ils se trouvent majoritairement dans les territoires.

La semaine dernière, le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) d'Auchan a été invalidé par la justice. Quand un *retailer* va mal, il serre la vis et le premier poste à en pâtir, ce sont justement les dépenses de personnel.

Après les dépenses de personnel figurent les dépenses de *supply* : transports, entrepôts, coûts logistiques ; puis les coûts de marketing, de bureaux. À la fin, il reste, selon les enseignes, deux, trois ou quatre points d'Ebitda – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* – sachant qu'à la différence des industriels, les enseignes de la grande distribution n'ont pas des postes d'amortissement très élevés.

Au contraire, certains industriels, notamment les gros, ont des ratios « Ebitda sur chiffre d'affaires » de 20, 30 ou 35 points. Ils payent ensuite l'amortissement de leurs outils, de la recherche et développement (R&D), de l'innovation, et de la communication pour faire vivre les marques. Je relativise ainsi les structures de PnL (*Profit and Loss*) des industriels et des enseignes.

J'en viens à la question de la péréquation. Vous l'aurez compris, c'est le prix de la Danette et du Ricard qui fait le trafic, donc le chiffre d'affaires. Le distributeur le fixe à SRP+ 10. Quand il fait des promotions, il place ces produits au seuil maximum autorisé : 34 points en valeur, 25 points en volume. Mais dix points de marge ne suffisent pas ! Il lui en faut 20, 25 ou 23. Il faut donc de la péréquation sur d'autres produits.

Sur des produits sur lesquels le consommateur sera moins regardant, ou qui ne constituent pas l'image prix de l'enseigne, le distributeur réalise 30 points, 40, 50 voire 60 ou 70 points de marge. Certes, cela s'applique sur des volumes plus petits. Les marques de PME sont formidables, à cet égard, pour les enseignes. Politiquement, c'est très malin de les soutenir, car cela entretient l'industrie ou l'artisanat local. C'est très vertueux. De plus, l'image que l'enseigne présente à ses clients est constituée par ce qu'elle met dans ses rayons. Or si elle met dans ses rayons la bière Le Trého de La Trinité-sur-Mer,

elle s'inscrit dans un ancrage local, apprécié par les clients. Et elle marge généreusement sur ce produit, car la bière Le Trého se trouve au Carrefour de La Trinité-sur-Mer, mais pas au Super U de Carnac. Je ne sais pas quel est son prix : elle est peut-être à 3,50 euros la bouteille. Le consommateur accepte de l'acheter à ce prix, car c'est la bière du coin. Et si le *retailer* fait 60 points de marge, peu importe. C'est cela, la péréquation de marge.

L'UFC-Que Choisir a lancé il y a deux ou trois ans un débat sur l'agriculture biologique : le bio coûte cher en amont, car il s'agit de plus petits volumes plus chers à produire. De plus, historiquement, les clientèles étaient prêtes à payer un certain niveau de prix. Le distributeur peut donc se « refaire la cerise » sur des produits et des références qui ne vont que marginalement affecter son image prix et son trafic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il une surmarge sur les produits bio par rapport à leurs équivalents conventionnels ?

M. Rémy Gérin. – Cela dépend si l'on parle de marge en taux ou de marge en masse. Lorsqu'un produit est acheté plus cher, mais au même taux de marge, la masse de marge est plus élevée.

Par ailleurs, même si je ne marge qu'à 30 points sur le bio, si mon équivalent conventionnel porte sur des produits sur lesquels je veux construire mon image prix et si je le marge à 10, 15 ou 20 points, cela aurait un double effet : je peux atteindre 25 à 30 points de taux de marge. En masse, cela fait beaucoup, car la base est plus élevée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Molina, j'ai vu que vous aviez beaucoup travaillé sur la question des eaux embouteillées. Vous vous êtes intéressé aux centrales d'achat. J'aurais aimé que vous détailliez un peu le sujet du pouvoir de marché.

Que savez-vous des centrales d'achat, de la manière dont elles sont utilisées pour transformer les relations commerciales, détourner peut-être les lois Égalim ? Je pense notamment aux centrales d'achat européennes.

Les centrales d'achat sont-elles un point capital dans la construction du prix ? Servent-elles à contourner les lois en n'étant pas, notamment, sur le sol français ?

M. Hugo Molina. – N'ayant pas d'expertise sur le détournement des lois, je laisserai mes camarades répondre à cette question.

Les centrales d'achat peuvent être bénéfiques pour le consommateur, mais aussi avoir des effets nuisibles. Il faut faire attention à cela. L'Autorité de la concurrence a été assez permissive jusqu'à présent. Il faudra être beaucoup plus vigilant.

J'ai effectivement travaillé sur le rayon des eaux embouteillées. La formation des centrales d'achat de 2014 a eu pour effet de réduire les prix

payés par les consommateurs d'environ 7 %, ce qui s'est fait au détriment des industriels.

La filière des eaux embouteillées est assez particulière, en raison de l'absence d'agriculteurs : il n'y a donc personne à protéger en amont de la filière. Nous parlons de Nestlé, de Danone et du groupe Alma qui négocient avec Carrefour, Leclerc, etc. Ils se livrent une bataille. Dans ce cadre – et c'est ce que l'Autorité de la concurrence a en tête –, la théorie du contre-pouvoir d'achat, qui a été formalisée par John Galbraith dans les années 1950, peut s'appliquer. C'est cette théorie que j'ai mise en évidence empiriquement. Un distributeur s'allie à un autre, ils deviennent plus gros et parviennent à contrecarrer le pouvoir de marché exercé par les industriels, ce qui bénéficie, en définitive, au consommateur. En revanche, cela ne s'applique plus dans des filières qui comportent, en amont, des agriculteurs, lesquels subissent un pouvoir de marché à l'achat, donc un pouvoir de monopsone, dans lequel les industriels dictent les prix d'achat auxquels ils seront rémunérés.

Si on installe une centrale d'achat dans ce genre de filière, où un fort pouvoir de monopsone est exercé contre les agriculteurs, cette centrale, en négociant des prix plus bas, accentuera ce pouvoir et cette distorsion, donc la baisse de rémunération des agriculteurs.

Or, comme je l'ai dit dans mon propos introductif, si la rémunération des agriculteurs est moins bonne, la production diminue. À l'aval, cela se répercute dans les prix, avec un excédent de demandes et une forme de pénurie. En temps de pénurie, nous le savons, les prix augmentent pour les consommateurs.

Dans ce genre de cas de figure, tant les agriculteurs que les consommateurs sont lésés, et cela peut être le fruit de la formation d'une centrale d'achat.

Je tiens donc à distinguer deux cas de figure : lorsqu'il n'y a pas d'agriculteurs à protéger, et lorsqu'il y en a. Les centrales d'achat peuvent vraiment avoir des effets néfastes dans ce dernier cas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous êtes-vous aussi intéressé aux centrales de services ?

M. Hugo Molina. – Non, à ma connaissance, la littérature en économie ne s'est pas encore intéressée à ce type de centrale spécifique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous êtes-vous intéressé aux distributeurs alternatifs et aux déstockeurs ?

M. Hugo Molina. – Non plus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les distributeurs alternatifs et les déstockeurs ont-ils modifié quelque chose dans ce microsome d'acteurs ? Je pense à Action, par exemple, qui vend des produits nettement moins chers et n'est pas soumis aux lois Égalim. Je prends l'exemple d'Action pour illustrer

ce point, mais mon propos englobe bien sûr tout type de déstockeur. Cela modifie-t-il quelque chose dans la guerre des prix ?

M. Rémy Gérin. – Ce qui agace massivement un acheteur, c'est lorsqu'il découvre que son concurrent a acheté un produit moins cher, surtout lorsque son fournisseur l'embrasse sur la bouche depuis des années en lui disant qu'il bénéficie des meilleures conditions. C'est l'un des éléments qui a conduit à la création des alliances à l'achat en France ou des centrales d'achat européennes. Je mets de côté les centrales de services, dont nous pourrons reparler. Je reviendrai ensuite sur les distorsions à l'achat.

Ces alliances ont été construites par les enseignes pour s'assurer qu'elles ont les meilleures conditions à l'achat vis-à-vis des grands industriels. Les centrales d'achat européennes et les alliances à l'achat françaises se concentrent en effet sur les gros industriels, français ou multinationaux. L'enjeu est d'essayer de peser dans les négociations. Comme cela a été dit, dans une négociation entre une enseigne française et Coca-Cola, c'est Coca-Cola qui a le pouvoir : le pouvoir de faire passer des hausses, ou de décider de livrer ou de ne pas livrer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Même avec Breizh Cola ?

M. Rémy Gérin. – Oui, même aussi avec Corsica Cola.

Coca-Cola présente en 2026 des projets de hausse tarifaire à quatre ou cinq points. Coca-Cola, c'est de l'eau, du sucre et du plastique. Aucune hausse de prix n'est intervenue sur ses composants. Mais la stratégie de Coca-Cola est de dire que sa marque le vaut bien, que ces hausses s'accompagnent de communications et qu'en faisant passer une hausse de quatre points la marque n'aura pas de déperdition de clientèle. Cette stratégie agace les enseignes, qui ne voient pas la raison pour laquelle la valeur augmenterait dès lors qu'il n'y a pas eu de hausse de coût.

Les centrales d'achat ont été créées *via* des regroupements en France et à l'échelle européenne, pour essayer de peser davantage dans le rapport de forces, considéré par les enseignes françaises comme leur étant défavorable face aux grands groupes.

Je reviens aux déstockeurs, qui ont les moyens de récupérer des produits auprès des grossistes, du déstockage, etc., et parviennent à les revendre moins cher que nos *retailers* leaders. C'est très agaçant ! Cela ajoute une nouvelle dose de tensions dans la négociation, car l'enseigne de la grande distribution voit passer du déodorant de chez Unilever moins cher chez Action, alors qu'on lui promet qu'elle dispose des meilleures conditions *via* la centrale d'achat européenne.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ont-ils de meilleurs prix, car ils passent par des grossistes, lesquels ne sont pas soumis à Égalim ?

M. Rémy Gérin. – Ils arrivent à trouver des moyens d'accès aux produits qui leur permettent de les revendre moins cher.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourquoi les distributeurs classiques n'ont-ils pas accès à ces produits ?

M. Rémy Gérin. – Il se présente souvent des enjeux de volume. De plus, les industriels leur disent qu'ils leur livreront en France ce qu'ils produisent dans tel ou tel autre pays. Et les accords qu'ils ont avec les grands industriels impliquent de passer par des circuits classiques : ce sont des produits non abîmés, qui n'ont été ni déstockés ni dévalorisés.

Les centrales d'achat européennes ont eu pour vertu de faire baisser les conditions d'achat au bénéfice des consommateurs. La baisse des conditions d'achat est en effet généralement répercutée sur les prix de revente. Dans le cadre de la péréquation de marge, ce qui est gagné à l'achat est remis à la revente. En revanche, dans les centrales de services, le net contribue à améliorer le compte d'exploitation de l'enseigne. Dans un cas, on relève donc un bénéfice pour le consommateur, dans l'autre, une sécurisation des deux à trois points d'Ebitda que l'enseigne veut servir en profitabilité annuelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvons-nous comparer les marges entre les enseignes ou les industriels en dépit de leurs différences de choix économiques – entre la franchise, la succursale, les frais de siège pour les uns et pas pour les autres, la location-gérance, etc. ? Comment comparer les taux de marge compte tenu de ces choix de statut très différents ? Monsieur Mevel, je crois que vous évoquiez ce sujet dans l'un de vos articles.

Quel type d'indicateur recommandez-vous de suivre afin de faire ces comparaisons ?

M. Olivier Mevel. – Tous les distributeurs n'ont pas le même niveau d'efficience. Quel est le modèle qui marche actuellement ? Si nous l'avions dit à Mme Lagarde le 4 août 2008, elle aurait peut-être dit qu'elle ne voyait pas les choses ainsi…

À l'époque, le groupe Leclerc pesait environ 16 % de parts de marché. Aujourd'hui, le leader de la grande distribution française possède seize centrales d'achat régionales, le numéro deux en a huit, un groupe très en forme comme Système U en a quatre, et les perdants n'en ont qu'une.

Cela signifie que le métier de la grande distribution a changé. On constate une fragmentation de la demande – les gens vont chez Noz, Stokomani, ou Action : un déport du non alimentaire vers ces enseignes s'opère incontestablement. Certains distributeurs ont su gérer la fin du non alimentaire et ont commencé à devenir très pertinents sur l'alimentaire. En 2000, un magasin qui fonctionnait bien proposait 50 % d'alimentaire et 50 % de non alimentaire. Je connais certains magasins de l'enseigne leader où l'alimentaire représente désormais 90 % du chiffre d'affaires et le non-alimentaire 10 %. C'est dire si les magasins ont besoin de l'amont agricole

et de l'agroalimentaire, car les marges se font sur les produits frais, et seulement sur eux. C'est le coco de Paimpol et le chou-fleur de Saint-Pol-de-Léon qui financent le Coca-Cola d'Atlanta !

Lorsque l'on a seize centrales d'achat régionales, la responsabilité est immense, car il faut être capable de référencer avec un grain unique. Lorsqu'un acheteur gère 50 magasins et doit répondre aux besoins et attentes des consommateurs à l'ouest de la ligne Saint-Brieuc-Vannes, c'est-à-dire dans l'Ouest breton, la Scarmor, centrale du groupe Leclerc, gère très finement son assortiment et son mix produit, car, en comparaison, les besoins de la Scapalsace ne sont pas du tout les mêmes.

Le leader est très fin dans ses assortiments. Avec la fragmentation de la demande, la grande distribution souffre. Elle a en effet perdu cinq points de « parts d'estomac » depuis 2018, si vous me permettez d'employer cette expression. En effet, sa part dans les achats alimentaires est passée de 59 % à 54 %. La restauration hors foyer a perdu également deux à trois points. Ce sont les spécialistes de l'alimentaire, comme Grand Frais, Thiriet et Biocoop, et les boulangers de quartier qui gagnent. Dans ces cas-là, le réflexe de la grande distribution, c'est la violence commerciale, pour maintenir le train de vie auquel elle est habituée. Que peut-elle faire ? Elle peut jouer sur ses déports de marge.

En 1968, un industriel avait 120 enseignes de distribution devant lui. Elles s'appelaient Comptoirs Modernes, Spar, ou encore Coccinelle. En 1988, elles n'étaient plus que trente. Aujourd'hui, elles sont huit. Ce n'est plus le même jeu.

Chacun va vouloir tirer son épingle du jeu. D'un côté, on observe la déconfiture des enseignes intégrées. Lorsqu'on regarde la part de marché cumulée d'Auchan, de Géant Casino et de Carrefour, on s'aperçoit qu'elle était à 55 % en 2008. Désormais, ce sont les indépendants qui atteignent ce pourcentage. C'est donc eux qui ont le pouvoir de marché. Ils vont l'exercer, mais à travers un mix marketing très précis. Ils voudront avoir en outre l'image prix. Ils se sont dit également qu'il faudrait peut-être se différencier sur l'origine France. Il faut les encourager !

Le consommateur a besoin d'être informé. La grande distribution, contrairement à la restauration hors foyer, s'efforce d'être plutôt vertueuse sur l'origine. Dans mes échantillons, presque 30 % des consommateurs les plus pauvres ne vont plus en grande distribution. Ils vont dans les marchés communautaires, ou chez les déstockeurs. Ils ne mettent plus un pied en grande distribution, ou bien seulement dans la nef centrale pour bénéficier des promotions avant de partir aussitôt, parce qu'ils se sentent en danger dans les linéaires.

Sur 31 millions de ménages, les trois premiers déciles hésitent à s'y rendre. En revanche, les déciles 4,5, 6, 7 et 8, représentant 50 % de la classe

moyenne, y vont. Certains consommateurs des déciles 9 et 10 ne s'y rendent plus non plus, car ils vont chez Grand Frais ou chez Biocoop.

La grande distribution constate donc, effarée, qu'elle ne s'adresse plus qu'à la classe moyenne et que toute une partie des consommateurs s'échappe. Mais elle ne peut pas constater que ses comptes de résultat ne vont pas. Elle use donc de facturologie pour les maintenir à niveau. C'est là que le législateur doit être vigilant. L'enjeu est d'obliger à la transparence sur la formation des prix.

En France, nous avons créé des autorités dans une grande variété de secteurs, sauf dans les filières alimentaires. L'Observatoire de la formation des prix et des marges ne joue pas son rôle : je l'ai toujours dit ! Il est défaillant, même s'il a certains pouvoirs. Les filières alimentaires ont traversé de nombreuses crises – crise du beurre, crise de la viande – sans qu'il s'en émeuve, et ses rapports sont toujours à l'eau tiède.

En revanche, il est vraiment temps que nous formions une autorité de régulation des filières alimentaires, et que cette autorité ouvre un coffre-fort numérique dans lequel chaque PME, PMI, ETI, TPE et TPI viendrait, en contrepartie du distributeur, déposer sous le secret du régulateur son prix facial, son prix net, son prix deux fois net. L'industriel doit pouvoir aussi dire à combien il estime son trois fois net, afin que la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) puisse avoir les éléments clairs de toute la négociation commerciale, et pas uniquement les marges brutes qui ne veulent rien dire. En effet, nous le savons : entre 25 % et 40 % de ces marges passent ailleurs. Il est donc important d'aider les agents de la DGCCRF à agir.

Cette autorité de régulation des filières alimentaires pourrait aussi se pencher utilement sur un certain nombre d'éléments, en considérant notamment que la concentration n'est pas la même partout.

Il y a deux façons de mesurer la concentration d'un marché. La première consiste à faire la somme des parts de marché ; c'est la méthode de la Commission européenne, qui ne fonctionne pas très bien. Les Américains utilisent un autre index, qui porte un nom un peu barbare : l'indice Herfindahl-Hirschman, consistant à mettre au carré les parts de marché. Pour 100 % de parts de marché, on obtient 10 000. Or lorsque l'on fait la somme des parts de marché au carré au niveau national, on obtient 1 500 à 1 600 points – bien loin des 10 000 ! On nous dit alors qu'il n'y a pas de concentration.

Mais si l'on se rend dans l'une des 830 zones commerciales du pays, l'on s'aperçoit que l'on ne trouve jamais toutes les enseignes dans la même zone. Au contraire, on trouve un hypermarché et quelques supermarchés. Les parts de marché n'ont donc rien à voir avec la distribution que l'on observe au niveau national. C'est normal : la loi du 5 juillet 1996 a structuré le commerce autour des départements par une autorisation administrative d'ouverture.

Ainsi, Leclerc qui détient 25 % de parts de marché au niveau national en détient 35 %, voire 40 % ou 45 % en Bretagne. Or 45 au carré, ce n'est pas la même chose que 25 au carré ! De même, Intermarché a plus que sa moyenne nationale, et U également. Au niveau local, la concentration est donc beaucoup plus forte. L'effet du coco de Paimpol et du chou-fleur de Saint-Pol-de-Léon qui financent le Coca-Cola d'Atlanta est encore plus fort.

Si vous regardez la répartition de la valeur ajoutée dans la filière œuf, comment voulez-vous que les éleveurs de poules pondeuses n'aient pas mal au ventre ?

Il existe quatre modes d'élevage : la cage, le sol, le plein air et le bio. Si l'on part de prix moyens justifiés – 22 centimes d'euros pour un œuf de poule élevée en cage, 26 centimes d'euros pour un œuf de poule élevée au sol, 30 centimes d'euros pour un œuf de poule élevée en plein air et 42 centimes d'euros pour un œuf de poule élevée en bio –, on se retrouve avec un éleveur qui perçoit sa meilleure rémunération avec les poules élevées en cage. Il touche en effet 20 % de valeur ajoutée sur ce mode d'élevage, car il a amorti son outil. Par comparaison, il ne touche même pas cinq points de valeur ajoutée sur l'élevage en plein air. Pour ce qui est du bio, la rentabilité est nulle.

A contrario, l'industrie du conditionnement se maintient à 25 ou 30 points de valeur ajoutée pour les œufs de poules élevées en cage ou au sol. Et 85 % de la valeur ajoutée sur les œufs bio reviennent aux distributeurs, contre 77 % pour les œufs de poules élevées en plein air, 64 % pour les œufs de poules élevées au sol, et 47 % pour les œufs de poules élevées en cage.

Plus l'on est puissant dans la zone de chalandise, plus l'on peut vendre de l'œuf de poule élevée au sol avec une marge très importante. C'est vrai aussi pour le chou-fleur. Beaucoup d'agriculteurs me demandent pourquoi au marché le chou-fleur conventionnel est à 30 centimes d'euros et le chou-fleur bio à 45 centimes d'euros, contre 3,50 euros en magasin, soit cinq à sept fois le prix. Sur les barrages, les femmes, les garçons me disent que ce n'est pas possible de voir cela, qu'on leur vole leur travail. Cette répartition très injuste est liée au fait que les produits frais attirent les consommateurs, peut-être davantage que les produits des multinationales, et qu'ils supportent une prise de marge qui devient insupportable.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je souhaite vous interroger sur les concentrations. Depuis une vingtaine d'années, les centrales d'achat se sont structurées et sont devenues de plus en plus puissantes ; le *drive* et les formats de proximité se sont développés ; les marques de distributeurs sont montées en gamme et ont gagné des parts de marché ; la distribution s'est concentrée autour de huit grands groupes, qui disposent d'un fort pouvoir de négociation face aux fournisseurs.

Dans le même temps, la concurrence entre les différents distributeurs s'est largement organisée autour de la recherche de prix toujours plus bas

pour le consommateur. Cette pression est répercutée en amont sur les filières agricoles et les producteurs.

Ce modèle a progressivement inversé la logique de formation des prix. Ceux-ci ne partent plus du coût de production, mais sont fondés sur le prix cible en rayon, qui est ensuite ajusté à la baisse. Pour le dire plus simplement, le prix est fixé par le consommateur et non par le producteur, qui est pourtant celui qui produit et qui connaît son coût en amont.

Ce déséquilibre ne fragilise-t-il pas considérablement et durablement l'agriculture et l'industrie en réduisant leurs marges, leurs capacités d'investissement et leur pérennité ? Quels sont les effets à moyen et long terme de ce mode de formation des prix sur la viabilité des filières agricoles et industrielles ?

M. Rémi Cardon. – Lors des différentes crises agricoles, la question du prix plancher a émergé à plusieurs reprises dans le débat public. Si nous ne parvenons pas à nous doter d'une autorité de régulation des filières alimentaires qui fonctionne, qui soit dotée de pouvoirs de sanction, l'instauration de prix planchers est-elle une solution, même s'ils semblent difficiles à mettre en œuvre compte tenu du libre-échange ?

M. Hugo Molina. – La théorie économique justifie l'instauration de prix planchers pour protéger les agriculteurs uniquement si un pouvoir de marché à l'achat est exercé contre eux, c'est-à-dire si les industriels parviennent à dicter les prix et à fixer les prix d'achat en dessous des prix concurrentiels – ce qui correspond à une situation de pouvoir de monopsone.

Toutefois, si l'on veut établir un prix plancher, il ne faut pas qu'il soit trop élevé, car, dans ce cas, les industriels et la grande distribution risquent de chercher à se fournir ailleurs que chez les agriculteurs français – sur le marché international, par exemple. Il faut donc être extrêmement vigilant dans la mise en place de ce type de dispositif. J'insiste toutefois sur ce point : un tel dispositif peut être fondé économiquement. La théorie économique ne rejette absolument pas l'usage de prix planchers pour sécuriser les agriculteurs.

M. Olivier Mevel. – S'agissant de la construction par l'aval, vous avez raison. Cette construction par l'aval vient aussi d'un élan européen : dès 2019, quand la Commission européenne a posé l'idée d'une stratégie *farm to fork*, nous avons été quelques-uns à dire aux agriculteurs qu'il fallait faire l'inverse, une stratégie *fork to farm*, car c'est le consommateur qui décide par ses achats. Il est très problématique pour les filières agricoles de constater cette révolution copernicienne : elles doivent s'adapter coûte que coûte aux volumes consommés. Sinon, dès qu'il y a un excès ou une pénurie, les acheteurs font leur travail et en profitent pour réaliser des marges substantielles.

Voilà qui révolutionne aussi quelque peu le rôle des coopératives agricoles. Elles doivent expliquer à leurs adhérents qu'ils ne peuvent plus mettre tout ce qu'ils veulent en culture. Nous l'avons vu avec la crise de la pomme de terre : alors que les prix s'étaient bien tenus, 18 000 hectares de

pommes de terre ont été mis en culture en plus – avec le résultat que l'on sait. Il importe donc que les coopératives, les industries agroalimentaires et les agriculteurs comprennent que, dans une Europe libre-échangiste, on ne peut mettre en culture que ce qui se vend. L'Europe est fidèle au dogme du libre-échangisme. On aimerait qu'il soit compatible avec la souveraineté alimentaire. Mais la théorie économique dit qu'il n'est pas possible de concilier ce libre-échangisme, marqué par la pratique échevelée des prix bas que l'on connaît aujourd'hui, et la souveraineté alimentaire.

Si l'on veut garder notre souveraineté alimentaire, on doit faire un choix. Les consommateurs ont le choix entre la tomate Savéol ou la tomate Azura. Mais ces produits ne sont pas équivalents, car ces dernières sont produites en puisant dans les réserves en eau de l'Afrique, en utilisant des pesticides, avec un bilan carbone catastrophique. Elles ont donc trois externalités négatives importantes. Évidemment, les producteurs de tomates européens ne comprennent pas comment ils peuvent être mis en concurrence à ce point avec un produit si différent. C'est le fruit du libre-échange et de la politique de prix bas.

En raison de cette concurrence, les centrales d'achat exercent des pressions sur les producteurs de tomates Solarenn ou des paysans de Rougeline, par exemple. Dès lors, de nouveaux producteurs de tomates ont des difficultés à s'installer parce que la rentabilité n'est pas assurée. Or se pose aussi la question du renouvellement des générations. C'est pourquoi il faut réguler, en s'attaquant à la question des prix bas et du seuil de revente à perte.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Existe-t-il un exemple d'une telle haute autorité de la régulation des filières alimentaires dans le monde ?

M. Olivier Mevel. – Il n'existe, curieusement, pas de telle autorité à ma connaissance. J'entends souvent dire qu'en France les relations entre la production, l'industrie et la distribution seraient très chahutées, tandis que la situation serait meilleure chez nos voisins. Mais ce n'est pas vrai. À l'occasion des différentes crises agricoles à Bruxelles, nous avons discuté avec de nombreux agriculteurs européens, de tous bords, et avec beaucoup d'industriels agroalimentaires. En réalité, dans ces pays, on ne donne pas la même publicité à cette question, mais le secteur souffre beaucoup.

Il n'y a pas d'autorité de régulation alimentaire dans d'autres pays aujourd'hui. Néanmoins, une démocratie moderne fonctionne très bien grâce aux autorités administratives indépendantes, celles-ci font partie du paysage institutionnel.

M. Rémy Gérin. – Je souhaitais apporter un complément sur un sujet qui peut être intéressant pour votre commission et que vous avez évoqué en introduction : je pense à la question de savoir comment, à travers ses politiques de marge, la grande distribution peut-elle être un moteur de la transition écologique et sociale ?

En matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la grande distribution est attendue sur quatre chapitres déterminants : les émissions de gaz à effet de serre – car notre alimentation, notamment certaines viandes, est très émettrice –, l'impact des produits vendus sur la santé des clients, l'usage du plastique, ainsi que la préservation et la sauvegarde de la biodiversité.

La grande distribution a en effet le pouvoir d'accélérer les changements de comportements d'achat des consommateurs, par le biais de ses stratégies d'implantation, de prix et de promotion.

J'en reviens donc à votre sujet des marges. Vous l'avez compris, lorsqu'un marché très concurrentiel, sans croissance et peu différencié, dégage trois points d'Ebitda, cela ne me paraît pas scandaleux.

En revanche, il conviendrait de réfléchir à la manière d'encourager les acteurs à moins marger sur les produits moins émissifs, meilleurs pour la santé des clients, moins consommateurs de plastique et meilleurs pour la biodiversité. Inversement ils pourraient augmenter leurs marges sur des produits un peu moins bons pour la santé, un peu plus émissifs et contenant un peu plus de plastique.

C'est un point qui me semble fondamental pour votre commission. En effet, ce n'est pas en récupérant un point de marge que l'on sauvera l'amont. En revanche, si nous parvenons, en jouant sur le SRP ou sur les promotions, à faire évoluer le système et à faire en sorte que la distribution vende des produits meilleurs pour la santé, contenant moins de plastique et moins émissifs, alors nous aurons progressé.

M. Jean-Claude Tissot. – Je souhaite revenir sur le prix plancher tel que vous le définissez. Certes, on ne peut pas le fixer trop haut, car il perdrait son sens, mais il doit tout de même être calculé par rapport au prix de revient, auquel s'ajoute la marge du producteur. J'entends bien qu'il ne peut pas être trop élevé, mais si nous voulons conserver des paysans et sauver la production française, il faut que le prix plancher soit suffisant.

Vous nous avez, par ailleurs, parfaitement décrit, au début de cette table ronde, le fonctionnement pervers du système : plus on milite, comme nous le faisons par exemple au Sénat, chambre des territoires et des agriculteurs, pour que les produits alimentaires français soient valorisés, plus ils sont vendus cher, à cause de la marge pratiquée, et plus les distributeurs pratiquent une marge faible sur des produits comme le Nutella ou le Coca-Cola. Nous connaissions ce phénomène ; il nous a été décrit à différentes reprises.

Ce constat est catastrophique. Cela veut dire que le législateur n'a pas les bons outils. Les mécanismes actuels sont pervers et aboutiront à une destruction du secteur que nous essayons de soutenir.

Cela signifie-t-il que nous sommes capables de limiter les prix agricoles, à la hausse ou à la baisse en amont, c'est-à-dire à la production, mais

que l'on est absolument incapable d'agir sur le prix à la vente du Coca-Cola ou du Nutella ?

M. Rémy Gérin. – Non, vous pouvez agir sur deux leviers : le SRP et les promotions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous voulez dire que le distributeur a deux leviers.

M. Rémy Gérin. – Le législateur peut très bien modifier le SRP. Pourquoi ne pas instaurer un SRP zéro sur le bio ? Vous pouvez aussi réglementer le taux de promotion. Il est interdit de faire des promotions de plus de 34 % du prix de vente. Pourquoi ne pas faire une dérogation pour le bio ? Si une enseigne veut mener un combat pour promouvoir le bio et faire des promotions de 50 % sur ces produits, pourquoi ne pas la laisser faire ? Le législateur a donc des outils. Il peut faire glisser le curseur des dispositifs existants.

M. Olivier Mevel. – Le seuil de revente à perte a été créé dans un contexte inflationniste, celui qui prévalait à l'époque de la loi Galland. Le SRP donne une prime aux distributeurs qui remportent leurs négociations commerciales de la manière la plus violente. C'est inepte ! Le distributeur qui a cogné le plus fort sur son fournisseur peut ainsi vendre à 100, tandis que ses concurrents qui n'ont obtenu qu'un prix de 102 ou 103, parce qu'ils ont été moins brutaux dans les négociations commerciales, ne pourront pas vendre à 100, en raison du SRP, sans commettre un délit. Il faut mettre sur la table la réforme du SRP, parce que nous ne vivons plus dans un contexte aussi inflationniste.

Le SRP+ 10 aurait dû être encadré. Je l'avais dit, à l'époque, à certains syndicats agricoles. Lorsqu'il a été instauré, à la suite des états généraux de l'alimentation, il aurait fallu, pour permettre le ruissellement de ces 10 %, car c'était l'objectif, que cet argent soit utilisé pour alimenter une caisse de soutien pour les agriculteurs ou une caisse de péréquation en cas de crise agricole. Mais cela n'a pas été prévu.

Les patrons de la grande distribution reconnaissent que leurs prix d'achat n'ont pas été modifiés depuis l'instauration du SRP+ 10. Ce système était censé protéger les marques de coopératives ou les marques de petites entreprises contre la prédation des grands distributeurs. En fin de compte, ce résultat n'a jamais été avéré. Aucun travail sérieux n'a jamais démontré que le SRP+ 10 avait permis d'augmenter les prix agricoles. Plus que les lois Égalim, ce qui fait que les prix agricoles augmentent aujourd'hui, c'est la décapitalisation des cheptels. Si la situation s'est améliorée dans la filière bovine, avant l'accord avec le Mercosur, c'est bien parce que l'offre vient à manquer !

De même, dans la filière des œufs ou dans celle de la volaille de chair, la situation devient critique. À cause des prix bas et du libre-échange, la France voit son taux de dépendance aux importations augmenter dans toutes les

filières, tandis que son taux d'autosuffisance alimentaire baisse. Malheureusement, dans certaines filières, nous sommes déjà très loin du compte. Or, lorsque nous dépendrons en majorité des importations, on nous dira que les prix doivent augmenter en raison de la crise climatique. Finalement, nous payerons alors encore plus cher une alimentation que nous produisions autrefois chez nous !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment expliquez-vous alors que le seul distributeur qui demande la suppression du seuil de revente à perte majoré de 10 % soit Leclerc ?

M. Olivier Mevel. – Parce que le groupe, qui possède 25 % de part de marché, pense qu'il pourra obtenir encore de meilleurs prix que ses concurrents. Le SRP+ 10 permet à Auchan, à Géant Casino, voire à Carrefour, de garder la tête hors de l'eau. Ces groupes intégrés souffriront si le SRP+ 10 disparaît. Si on nous avait dit cela en 2008, nous ne l'aurions pas cru. Or force est de constater que les trois groupes intégrés souffrent, tandis que trois enseignes indépendantes et une enseigne de distribution à marque propre, Lidl, sont lancées dans une compétition effrénée et gagnent des parts de marché à leurs dépens. Évidemment, le groupe Leclerc a beau jeu de dire qu'il est favorable à la fin du SRP+ 10, car cela signifiera que ses concurrents feront moins de marge et qu'il progressera plus vite

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Que dites-vous alors aux syndicats agricoles qui ne veulent pas de remise en cause du SRP+ 10, car ils craignent d'être davantage étranglés par les acheteurs ?

M. Olivier Mevel. – J'ai eu une discussion très vive avec le représentant de la filière bovine de la FNSEA au salon de l'agriculture l'année dernière. Il pense que le mécanisme contribue à soutenir la filière, mais je lui ai expliqué que ce n'était pas le cas.

En effet, il serait intéressant que la Banque de France et l'inspection générale des finances étudient, sur les liasses fiscales des distributeurs, filière par filière, ce que les 10 % supplémentaires représentent au final. Nous ne savons pas aujourd'hui quelle est la part du SRP+ 10 dans l'ensemble de la valeur ajoutée du distributeur. De plus, il serait intéressant de voir, par rapport à leurs prix d'achat aux fournisseurs, retraités de la coopération commerciale, quelle est la trajectoire du SRP+ 10 en termes de marge.

M. Rémy Gérin. – Permettez-moi d'exprimer une idée politiquement très incorrecte : appliquez un seuil de revente à perte majoré de 30 % sur le Ricard, supprimez-le sur les produits bio et sur ceux ayant des scores A ou B du Nutri-score, et vous verrez que les comportements de consommation évolueront dans le bon sens !

M. Hugo Molina. – Mes collègues Céline Bonnet et Pauline Leveneur ont publié, dans la *Revue Économique*, une étude évaluant l'effet du SRP sur les prix payés par les consommateurs, c'est-à-dire les prix de détail. Elles

constatent que sa mise en place n'a eu aucun effet significatif et n'a pas entraîné d'augmentation des prix.

Il y a deux explications à ce phénomène : soit, tout simplement, les marges étaient déjà supérieures à 10 % ; soit les distributeurs ont réussi à mieux négocier leurs tarifs auprès des industriels, ce qui a eu un effet contraire à l'effet désiré.

Par ailleurs, la théorie économique, dans l'état actuel des connaissances, ne soutient pas la théorie du ruissellement. Celui-ci n'existe pas. Sur le SRP, je rejoins donc les propos d'Olivier Mevel : une réforme serait une très bonne idée.

Enfin, pour faire diminuer le prix des produits bio, le gouvernement israélien est intervenu et a obligé, il y a une dizaine d'années, les magasins à publier sur internet tous les prix pratiqués auprès des consommateurs. Des sites de comparateurs de prix se sont alors saisis des données et ont publié les différences de prix entre les distributeurs. Une étude publiée en 2023 dans *l'American Economic Journal : Microeconomics*, a montré que ce type de dispositif a permis de faire baisser de 5 % les prix payés par les consommateurs. Le renforcement de la transparence est sans doute une piste pour essayer de réduire le prix du bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Vous n'avez pas tout à fait répondu à ma question précédente. N'hésitez pas à y répondre par écrit si vous le souhaitez.

J'ai une dernière question : a-t-on observé des déplacements de bénéfices ailleurs que dans les entreprises que nous examinons ? Est-il possible qu'une entreprise déplace ses bénéfices vers une autre entité, par exemple en ne possédant pas les murs et en payant des loyers à des entreprises proches ? De telles pratiques existent-elles ?

M. Olivier Mevel. – Il est clair qu'il est courant de dissocier le fonds de commerce, d'un côté, et la possession des murs, de l'autre. Les grands groupes, qu'ils soient intégrés ou indépendants, placent souvent les murs au sein d'une autre entreprise et acquittent des loyers.

Les distributeurs mesurent leur intensité capitalistique en divisant le chiffre d'affaires du magasin par sa surface en mètres carrés. Un magasin est très performant s'il réalise plus de 12 000 à 13 000 euros au mètre carré. Cette intensité capitalistique est très différente entre les enseignes ; c'est ce qui explique que les revenus varient considérablement entre les groupes.

Un magasin de 10 000 mètres carrés appartenant à des distributeurs indépendants réalise entre 170 et 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. On nous dit que ses marges nettes sont très faibles et qu'il réalise 1,3 % ou 1,4 % de résultat net. Certes, mais si l'on tient compte de la rémunération de l'adhérent – le propriétaire du magasin – à hauteur de 100 000 euros chaque mois, à laquelle s'ajoutent les charges, et la facturation de 6, 7 ou 8 millions

d'euros au titre des loyers, la réalité est que la distribution est une activité rentable.

Un de mes étudiants a racheté un magasin Système U. Il est très content et il affirme qu'en six ou sept ans, il aura remboursé son magasin.

La grande distribution peut donc être rentable ; ce n'est pas anormal, mais il ne faut pas que cela se fasse en pratiquant des prix bas. En effet, si l'on pratique des prix bas, on mine notre souveraineté alimentaire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je voudrais vous interroger sur les dates de négociation. Les PME souhaitent que la date butoir des négociations commerciales qui les concernent soient avancée par rapport à celles de plus grosses entreprises. Quelle est votre analyse sur ce point, et, plus globalement, quel est votre avis sur l'intérêt de la date butoir dans les négociations commerciales ?

M. Olivier Mevel. – Deux idées s'affrontent. Certains voudraient pouvoir négocier toute l'année. Je pense qu'il faut conserver une période de négociation, mais qu'il serait souhaitable de dissocier les négociations entre le monde agricole et les industriels, d'une part, et celles entre les industriels et les distributeurs, d'autre part – ces dernières ne devant avoir lieu qu'une fois que les premières auront été terminées. On pourrait très bien envisager qu'il y ait, pendant l'été, du mois de septembre jusqu'à la mi-octobre, un cycle de négociations entre les coopératives agricoles ou les industriels privés, d'une part, et les organisations de producteurs, d'autre part.

Je ne serais pas non plus opposé à l'obligation pour tous les agriculteurs d'intégrer une organisation de producteurs (OP). Ces dernières pourraient constituer un véhicule moderne, au sens européen du terme, pour rééquilibrer les négociations. En effet, à l'heure actuelle, on s'aperçoit que la loi Égalim ne concerne guère que 25 % de l'agriculture. Il y a donc un problème. Il conviendrait de réintégrer tout le monde dans le cadre de cette négociation.

Ce premier round permettrait finalement des échanges entre les OP et Lactalis, ou entre Sunlait et Savencia, etc. Le régulateur pourrait s'intéresser à ce processus, plutôt que de voir Sunlait et Savencia s'affronter au tribunal de commerce de Coutances.

Dans ce cadre, l'industriel ne pourrait entrer en négociation avec le distributeur que lorsque ces négociations seraient terminées. Cela permettrait d'éviter ce fameux pas de trois, dans lequel l'un des acteurs a toujours l'impression de ne pas savoir ce qui se passe dans la pièce entre les autres acteurs et d'attendre dehors qu'on lui donne un prix, qui d'ailleurs évolue sans cesse.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si je comprends bien, il y aurait une date butoir avancée pour les négociations de l'amont, entre les

OP et les industriels, et une autre date, plus tardive pour les négociations entre les transformateurs et la distribution ?

M. Olivier Mevel. – Oui. On pourrait fixer un délai de trois mois pour les négociations entre le secteur amont et les transformateurs. Il faudrait peut-être permettre aux PME de faire valoir leur offre dès le départ.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est ce qu'elles ont demandé.

M. Olivier Mevel. – Je comprends ces demandes. Cela permettrait aussi aux acheteurs de structurer leur mix en s'interrogeant sur la part qu'ils accordent aux produits régionaux. Comme ces derniers sont aujourd'hui en augmentation, il est intéressant de leur donner cette petite priorité.

M. Rémy Gérin. – Cette idée me semble intéressante.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. N'hésitez pas à nous soumettre vos contributions écrites complémentaires. J'ai compris que certaines nous ont déjà été adressées et que d'autres nous seraient prochainement transmises.

Audition d'experts de la grande distribution : MM. Yves Puget, directeur de la rédaction de *LSA Expert* ; Olivier Lauriol, président/CEO et Laurent Dubois, *senior manager*, Arkose Consulting ; Grégori Akermann, spécialiste du bio à l'Inrae

(*Mercredi 21 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Yves Puget, directeur de la rédaction de *LSA Expert*, M. Olivier Lauriol, président d'Arkose Consulting, M. Laurent Dubois, *senior manager* d'Arkose Consulting et M. Grégori Akermann, spécialiste du bio à l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae).

Messieurs, nous vous remercions de vous être rendus disponibles pour cette audition. Je vous rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal.

Je vous invite à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Yves Puget, Olivier Lauriol, Grégori Akermann prêtent serment.

Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

M. Yves Puget, directeur de la rédaction de *LSA Expert*. – Juste des abonnés !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution. Je rappelle que cette commission d'enquête poursuit plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; et enfin, nous assurer que les fournisseurs en amont – notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais pas seulement, le périmètre de notre commission d'enquête ne se limitant pas à ces produits – bénéficient de la rémunération la plus juste possible.

L'objectif de cette table ronde est de mieux comprendre la manière dont les industriels et les acteurs de la grande distribution construisent leurs marges respectives, et l'impact de ce partage ou non-partage de la valeur sur la construction des prix de vente des produits.

Monsieur Puget, en tant que directeur de la rédaction du magazine *LSA* consacré à l'actualité et à l'analyse des tendances de l'industrie alimentaire, du commerce, de la grande distribution et de la consommation depuis plus de vingt ans, vous êtes un observateur avisé de la grande distribution et de l'industrie agroalimentaire et vous avez certainement le recul nécessaire sur les différentes étapes, notamment législatives, qui ont pu faire évoluer les pratiques ces dernières années.

Messieurs Lauriol et Dubois, vous représentez le cabinet Arkose Consulting qui accompagne des petites et moyennes entreprises (PME), des très petites entreprises (TPE) et des groupes industriels dans leurs négociations commerciales. À ce titre, vous disposez d'une vision concrète de la manière dont celles-ci se déroulent.

Monsieur Akermann, en tant que spécialiste du secteur du bio à l'Inrae, vous pourrez nous éclairer sur les enjeux plus particuliers et les conditions spécifiques que rencontre ce secteur, en nous précisant éventuellement les spécificités des produits bio en matière de construction de prix et de répartition des marges entre les producteurs, les industriels et la grande distribution.

Grâce à vos expériences, nous espérons pouvoir bénéficier d'une vision d'ensemble du partage de la valeur, qui est difficile à analyser pour le législateur, même si les négociations commerciales se déroulent malheureusement dans une certaine opacité, et non sans tension.

Pouvez-vous nous présenter les différents types de marge : marge comptable, économique, etc. ? Comment les analysez-vous et quelles conclusions pouvons-nous en tirer ?

Quelles sont les méthodes de calcul ? Varient-elles selon les acteurs ?

Concernant le secteur bio, pourrez-vous nous éclairer sur les impacts du ralentissement de la demande sur les prix, et sur la crise que traverse ce secteur ?

Enfin, quel bilan d'étape peut-on dresser des lois Égalim ? Quelles modifications ont-elles entraînées en matière de pratiques commerciales ? Quels avantages, quels inconvénients, quels poids respectifs pour les différents acteurs – industriels et grande distribution – sur la question des marges ?

Nous sommes attentifs à la philosophie qui a prévalu dans les lois Égalim, à savoir la construction du prix « en marche avant ». Mais se vérifie-t-elle effectivement ? Quels sont les effets des dispositifs introduits par les lois Égalim : sanctuarisation de la matière première agricole, encadrement des promotions, contractualisations, indicateurs de référence, etc. ?

Je vous propose de faire chacun une présentation globale. Suivront des échanges de questions et réponses, avec la rapporteure, d'abord, puis avec les sénateurs présents.

M. Yves Puget. – Merci de m'accueillir. Je suis journaliste et observateur de cette filière économique, dont je souhaiterais évoquer la grande complexité. La première remarque que l'on peut faire concerne le nombre de lois. Je me suis amusé à les comptabiliser ; il y en a eu plus d'une trentaine depuis 1945 : l'ordonnance de 1945, le décret Faure de 1953, la circulaire Fontanet de 1960, la circulaire Scrivener de 1978, la circulaire Monory de 1980, l'ordonnance Balladur de 1986, la loi Galland de 1996, la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001, la loi Dutreil 1 de 2003, la loi Dutreil 2 de 2005, la loi Châtel de 2008, la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, l'assignation Novelli de neuf enseignes de la grande distribution pour non-respect de la LME en 2009, la loi de modernisation de l'agriculture (LMA) de 2010, la loi Hamon de 2014, l'arrêt Galec de 2015, la loi Sapin de 2016, la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite loi Égalim 1, de 2018, l'ordonnance de 2019, la loi d'accélération et de simplification de l'action publique (Asap) de 2020, la loi visant à protéger la rémunération des agriculteurs (Égalim 2) de 2021, la loi Descrozaille de 2023, dite aussi Égalim 3, et la loi anti-inflation de 2023.

La question légitime est donc moins de savoir s'il faut légiférer davantage que de se demander si cette accumulation de règles a réellement amélioré la situation des acteurs.

Si l'on observe les résultats concrets, force est de constater que les difficultés se sont multipliées. Tout le monde le dit. Oui, la distribution alimentaire a sa part de responsabilité, nous pourrons y revenir. Mais elle n'est pas la seule. Selon Circana, la grande distribution représente 55 % des débouchés de l'alimentaire. Elle ne fait donc pas tout dans l'alimentaire. Le reste du débouché se répartit comme suit : 22 % pour les enseignes spécialisées, les enseignes bio et le commerce traditionnel, et 22 % à 23 % pour la restauration. En outre, ces chiffres ne tiennent compte ni de l'export ni de la restauration collective.

Contrairement à ce que certains peuvent penser, le commerce n'est pas une rente à vie. J'ai l'âge que j'ai, mais, quand j'étais jeune, j'allais chez Mammouth, Continent, Codec, Suma, Euromarché, Prisunic, Félix Potin, Rallye, Montlaur, Champion, Atac, Simply Market, Cora, Ed, Dia, Leader Price. Je suis sûr que j'en ai oublié… Le cimetière des enseignes est bien rempli.

Il y a également la réalité des marges. Récemment, Géant a disparu, Cora est tombé dans le giron de Carrefour, Colruyt a quitté la France pour aller notamment chez Intermarché, et Leader Price est passé chez Aldi qui n'est pas officiellement au mieux. Des distributeurs comme Auchan et Casino sont également en difficulté, avec des magasins dans le rouge.

Pendant ce temps, personne ne s'inquiète ni ne parle trop des *discounters* étrangers qui déboulent en France. On parle souvent d'Action, mais il y en a d'autres !

La marge nette moyenne de la grande distribution est de 2,5 %. La marge brute permet de payer les salaires, les loyers, l'énergie, etc., et *in fine* il ne reste que 2,5 %.

On observe une confusion persistante autour des marges. Nous souffrons en France d'une méconnaissance économique globale. Ici même, certains ont évoqué des marges de 30 % sur des fruits et légumes, sans préciser de quelle marge il s'agissait. Le mot « marge » est un mot magique, qu'on lance sans préciser de quelle marge il s'agit. Oui, il y a la marge brute, et la marge nette, mais il y a également le pourcentage de marge et la masse de marge. Une marge brute élevée ne signifie pas une rentabilité élevée. Une marge nette de 2 % peut sembler faible. Mais je ne suis pas là pour faire pleurer dans les chaumières : en réalité, appliquée à plusieurs dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires, la marge nette représente une capacité financière significative. Et certains en profitent bien !

Cette masse de marge ne dit pas si un acteur est vertueux ou excessif, elle mesure la capacité d'action économique. Elle permet d'investir dans des outils logistiques ou numériques, de moderniser les magasins, de financer des politiques de prix, agressives ou non, d'absorber temporairement des hausses de coût ou de compenser des pertes sur certains rayons.

Par ailleurs, nous pouvons aussi évoquer dans les calculs la marge agrégée, plutôt que des résultats par entité juridique isolée. N'oublions pas qu'une partie de la croissance de la rentabilité de la distribution ne se loge plus dans les prix des produits, mais dans des activités périphériques : services, visibilité commerciale, données, immobilier, logistique, trésorerie. Tout le monde ne parle que du *retail media*.

Ces revenus sont licites, souvent légitimes, mais peu visibles dans le cadre des analyses traditionnelles.

Vous le comprenez : le sujet des marges de la grande distribution est, par nature, tentaculaire. Il mêle des dimensions comptable, contractuelle, concurrentielle, territoriale, culturelle et symbolique. Il se prête facilement à une accumulation d'angles, parfois légitimes, souvent contradictoires, qui finissent par brouiller l'essentiel : la pérennité des entreprises et leur modernisation.

Par ailleurs, n'oubliez pas la facture des nouvelles lois, par exemple, en matière d'environnement. Cette facture était nécessaire et utile, nous en convenons tous. Mais le photovoltaïque, les bornes de recharge, les fluides frigorigènes et bien d'autres choses encore représentent une facture de 5 milliards d'euros par an pour la grande distribution – sachant que les commerces de la grande distribution investissent d'ordinaire autour de 10 milliards d'euros. Nous voyons là la progression de l'investissement.

Parlons à présent de la fameuse péréquation de marge. Comme on dit : dans le commerce, la moyenne est souvent la forme la plus élaborée du mensonge. Le principe du commerce, c'est la péréquation de marge : j'accepte

de gagner peu sur un produit, qui fera venir du monde en magasin. Et je me rattraperai sur le reste. C'est la sacro-sainte course au trafic.

La grande distribution alimentaire compte tout de même la bagatelle de 15 000 magasins, soit environ 15 millions de mètres carrés, selon *LSA Expert*. Imaginez la masse ! Si l'on regarde le nombre de fournisseurs, Circana, le panéliste qui fait foi, fait état de 5 200 fabricants ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 euros. En moyenne, 21 000 références sont comptabilisées en tant qu'elles sont vendues dans un hypermarché chaque semaine. Si l'on comptabilise toutes les références, dont celles qui tournent moins et ne sont donc pas vendues chaque semaine, on arrive à 42 000 références. Par conséquent, la péréquation de marge peut s'opérer sur beaucoup de produits.

Voilà pourquoi la marge moyenne n'existe pas, et pourquoi le métier de distributeur est historiquement de faire de la péréquation de marge. Les choix peuvent varier selon les enseignes, les magasins, les rayons, la concurrence et les revenus de la zone de chalandise.

On observe aussi une singularité du marché français, qui crée des tensions : en France, l'agriculture est forte, même si elle a des difficultés ; l'industrie agroalimentaire a, elle aussi, des problèmes, mais elle est forte ; et la distribution est forte également. Si un maillon était plus faible, il y aurait moins de débats. Mais notre avantage, qui est aussi notre inconvénient, c'est que ces trois maillons sont assez forts en France. Il faut les défendre tous les trois. De nombreux pays n'ont pas en même temps trois maillons forts. Cette puissance collective engendre mécaniquement des tensions structurelles.

Parlons de l'agriculture. Attention aux lectures réductrices. Oui, la France a besoin d'une agriculture forte, c'est une évidence. Mais il ne faut pas réduire le débat aux seules négociations commerciales. Ce serait totalement réducteur. Ce n'est pas en combattant son client ou son fournisseur que l'on gagne. Le vrai problème de l'agriculture française, c'est la productivité, la taille des entreprises, la marge économique, la capacité d'investissement et la modernité des outils, sans oublier un monde qui croule sous les normes françaises et européennes – vous pouvez souligner ce dernier point trois fois, avec des clignotants rouges ou verts, comme vous le voulez !

Sans marge suffisante, sans investissement, aucune agriculture ne peut perdurer. Nous avons tous besoin d'une agriculture forte et donc rentable.

Les PME françaises constituent par ailleurs un enjeu vital. Il faut absolument les défendre. Les marges sont trop faibles, l'investissement est insuffisant, l'outil industriel vieillit, les problèmes de succession perdurent – il était récemment question de la loi Dutreil, c'est un sujet très important. Les PME, ce sont pourtant du savoir-faire, de la qualité, de l'emploi dans les territoires, et des impôts et des taxes pour l'État et les collectivités locales. C'est un enjeu de pérennité économique et de souveraineté industrielle. En 2024, une PME sur trois était déficitaire ; c'est dramatique.

De temps en temps, on me parle des multinationales ou des grandes marques. Là aussi, il faut sortir des idées fausses. Attention à ne pas laisser croire que les multinationales seraient des entités mondiales déconnectées de la France. En effet, très souvent, elles ont des sites, de l'emploi et des salariés en France. Ainsi, je connais un groupement industriel qui détient plus d'une dizaine d'usines en France.

Elles utilisent des matières premières agricoles françaises. Penser que l'on peut négocier en Europe sans conséquence sur l'emploi en France et sur l'agriculture française est donc une erreur.

Le vrai sujet, c'est la rentabilité de toute la filière, et de toute la chaîne. Une agriculture rentable sans une industrie rentable ne fonctionne pas. Une industrie rentable sans une distribution rentable ne fonctionne pas non plus, et une distribution rentable sans fournisseur rentable ne fonctionne pas davantage.

Et le consommateur ? On n'en parle pas assez !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous lui avons consacré plusieurs tables rondes, notamment les premières !

M. Yves Puget. – Je retire ce propos, toutes mes excuses.

Lui aussi a sa part de responsabilité : *in fine*, c'est lui qui décide, et lui qui achète, donc qui vote avec sa carte bancaire. Bien sûr, certains consommateurs sont contraints. Ainsi, ceux qui ont un faible pouvoir d'achat ont subi de plein fouet l'inflation alimentaire de plus de 22 %. Ils font au mieux pour se nourrir ; nous devons les aider. C'est une urgence. Mais arrêtons de penser que telle est la situation de tous les Français ! Les Français vivent d'injonctions contradictoires : les mêmes qui veulent revendiquer la France comme pays de la gastronomie sont ceux qui courent après les prix bas.

Les Français, donc les consommateurs, ont aussi leur part de responsabilité.

En conclusion, la bonne question n'est pas de savoir qui gagne trop et comment ; mais comment faire en sorte que chacun puisse gagner sa vie durablement dans un modèle français exigeant et complexe, mais aussi talentueux et innovant. Ne vous laissez pas emporter dans une vision simpliste ou binaire, avec des bons d'un côté et des méchants de l'autre. L'important est que tous les acteurs de la filière soient rentables, investissent et se développent. Si un maillon cède, c'est l'ensemble de la chaîne qui casse.

Or, trop souvent, les visions simplistes engendrent une forme de populisme, avec des idées éloignées des contraintes réelles de chaque métier. Vous l'avez compris, je parle ici de toutes les idées de prix plafond, prix plancher, prix bloqué ou prix coûtant, mais également de cette idée saugrenue de vouloir imposer de faire figurer les marges sur les produits. Honnêtement, c'est une ineptie économique. Je pense aussi à la quête de transparence : dans

un monde qui est au contraire de plus en plus concurrentiel, c'est un peu antinomique.

Le monde va vite, et même de plus en plus vite. Il est devenu complexe et plus concurrentiel que jamais.

Pour rappel, lorsqu'un distributeur a trouvé un accord avec une PME, il lui faut trois ou quatre jours pour rédiger le contrat. C'est le symbole de cette complexité. En définitive, c'est toujours le consommateur qui paie l'addition, et peut-être aussi des salariés, si le tapis rouge a été déroulé devant des enseignes étrangères de discount possédant des magasins et un site internet.

La progression de chiffre d'affaires d'Action en 2024, c'est l'équivalent du chiffre d'affaires de Noz ou de Showroomprivé. Dans le commerce, tout peut aller très vite, y compris pour les fournisseurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous nous avez un peu fait un procès d'intention sur les priorités de nos auditions, nous y reviendrons tout à l'heure.

M. Olivier Lauriol, président/CEO d'Arkose Consulting. – Merci de nous accueillir dans ce lieu où nous pourrons discuter de la question sensible du rapport entre l'industrie et la distribution – question lancinante. Cela fait vingt ans que nous parlons de ces déséquilibres, accompagnés de tout un rituel de législation : on compte environ une loi tous les dix-huit mois. Il ne sera pas question, pour notre part, d'avoir des partis-pris, mais d'établir les faits, de voir comment se passe une négociation commune, c'est-à-dire réunissant à la fois industriels et distributeurs autour de la recherche d'une contractualisation au plus tard le 1er mars de chaque année.

Yves Puget a parlé de rentabilité. Nous reviendrons sur la marge, mais la question fondamentale qui se pose dans le rapport entre l'industrie et le commerce est celle du partage des coûts : où se répercutent-ils ? Il y a une opacité sur le fait de savoir où se trouvent les coûts. Est-il normal qu'une certaine partie des acteurs présents à la table des négociations les supportent à la place des autres ? Je parle du monde de l'industrie, qui est appelé à prendre en charge de plus en plus le métier du distributeur. Ce dernier peut se permettre de ne faire que 2 % de rentabilité, puisqu'une bonne partie de ses charges est déjà « balancée » – je revendique ce terme – de façon très brutale sur les comptes d'exploitation des fournisseurs.

Ce point nous ramènera forcément à la question de base : celle de la marge.

Nous partageons avec vous notre métier, qui consiste à accompagner nos clients dans le rééquilibrage de cette relation, tant sur l'aspect commercial et économique que sur l'aspect contractuel. On ne peut pas parler de négociation en France si on ne l'associe pas au cadre contractuel. Je ne parle pas ici du cadre juridique, mais du cadre contractuel. Or ce dernier, pris tout bonnement au sens du code civil, nous semble complètement abandonné.

La négociation en grande distribution est simple conceptuellement : je suis fournisseur, et on me demande un euro. Pourquoi pas, si une contrepartie est prévue ? Or le problème de la discussion avec la grande distribution, c'est précisément l'absence de contrepartie dans la majorité des cas. Et, lorsque la contrepartie est prévue, et écrite, le deuxième problème réside dans sa mise en application.

C'est tout l'enjeu que vous avez abordé à travers vos auditions précédentes, notamment *via* la question du tarif. Un tarif doit-il être imposé par une PME à un distributeur ? Il faudra forcément y réfléchir. Faut-il revenir à un marché administré ? Nous entendons des discussions à ce sujet, consistant à dire : « je fais moins de 50 millions d'euros, il est donc normal que j'impose un tarif à la distribution. » Sincèrement, l'ex-distributeur que je suis – je le confesse, devant vous – vous le dit : il y a négociation, même quand un petit m'impose quelque chose. La solution ne semble donc pas se trouver là.

Il faut revenir sur l'aspect contractuel. Si je voulais résumer la situation de la négociation en cours en 2026, je dirais que rien ne bouge, mais tout bouge.

Je mettrai en avant cinq ou six points, qui formeront une synthèse de cette négociation.

Premièrement, vous avez demandé si les lois Égalim étaient respectées, notamment concernant le respect des indicateurs. J'ai du mal à vous répondre, d'une seule voix et de façon enjouée, que, oui, elle l'est. Non, elle ne l'est pas, dans la majorité des cas.

Deuxièmement, je viens d'évoquer la notion de contrepartie. Je ne suis pas sûr que l'on soit dans l'application, pas même du code de commerce, mais du code civil sur la nécessité de la contrepartie. Si un euro sort du compte de résultat d'un industriel, la contrepartie est plus que discutable en face.

Troisièmement, la négociation se fait toujours un peu en faux-nez. La discussion imposée par le cadre légal dans les négociations annuelles forme une fausse barbe : on raisonne sur le « trois net », « quatre net », ou « cinq net ». Nous nous focalisons donc sur les conditions tarifaires, qui déterminent la marge qui sera pratiquée ensuite auprès des consommateurs. Mais le vrai enjeu, pour les industriels, est de savoir ce qui leur reste dans la caisse une fois qu'ils ont négocié. Or nous nous apercevons que, vue du côté des industriels, la négociation va jusqu'au huit fois net, voire jusqu'au neuf ou dix fois net.

Laurent Dubois et moi vous exposerons tout à l'heure ce que nous entendons à travers cela. Mais nous en revenons au point que j'évoquais précédemment : à savoir, quatrièmement, le transfert de charges de la distribution, qui considère son métier comme si elle était le constructeur Renault. Renault a ses usines, mais aussi des équipementiers à qui il délègue l'ensemble de la gestion des flux, du contrôle qualité, etc. Or la distribution française est dans le même modèle. Nous ne critiquons pas, nous parlons des faits. Mais cela se fait-il dans le respect d'un équilibre entre les parties,

notamment pour une PME qui pèse 30 à 35 millions d'euros et est sous-équipée en moyens humains ? Sans parler de la complexité du cadre juridique… C'est un vrai problème.

Cinquièmement, nous sortons de l'aspect technique de la négociation pour évoquer l'aspect relationnel.

Je serais tenté de dire que la distribution et M. Trump ont fait la même école. C'est très inquiétant. Cela souligne un appauvrissement de la relation commerciale. Ne nous y trompons pas, la négociation est d'abord une confrontation, ou alors elle s'appelle autrement. Mais cette confrontation vise-t-elle automatiquement à aller chercher des choses chez l'autre, c'est-à-dire l'industriel – ce que le distributeur, en bon adolescent, a coutume de faire ? Dès que la distribution ne va pas bien, elle va chercher ce dont elle a besoin dans le monde de l'industrie, pour se refaire financièrement.

Le problème est que l'intérêt collectif apparaît désormais comme une menace sur les deux tableaux. Le monde de l'industrie, notamment celui des PME, n'en peut plus de ces demandes. Le problème ne provient pas forcément des montants demandés, mais tient à la capacité de chacun à retomber sur ses pattes, notamment en matière de chiffre d'affaires. De nombreux marchés sont dorénavant *flat*, voire régressifs.

Mais, comme Yves Puget l'a sous-entendu, la distribution non plus ne va pas bien du tout. Or si elle ne va pas bien, il risque d'en résulter d'importants problèmes, particulièrement sur le plan de la main-d'œuvre. Nous sommes déjà dans cette crise.

Enfin, une dernière notion me paraît importante. La distribution est déjà en quelque sorte subventionnée par le « SRP+ 10 » (relèvement du seuil de revente à perte). La question de savoir s'il faut le maintenir ou non a été évoquée. Je renverserai la question : que se serait-il passé dans la distribution, notamment dans certaines enseignes, s'il n'y avait pas eu ce seuil relevé de 10 % ?

Comme je l'ai souligné, la distribution a tendance à se réfugier dans le monde de l'industrie pour se refaire, dans des conditions qui lui font nier le cadre juridique défini par le code de commerce.

M. Laurent Dubois, *senior manager* chez Arkose Consulting. – Pour ma part, je me concentrerai plutôt sur l'aval, les lois Égalim, la négociation commerciale à la française et les marques nationales.

Nous sommes à une étape de la chaîne de valeur souvent qualifiée d'opaque, comme vous l'avez mentionné. Un besoin de transparence s'exprime, ainsi qu'un besoin de contrôle. Tout est écrit, tout est fait, tout est dit. L'arsenal juridique est complété par la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC), l'Autorité de la concurrence (ADLC), la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression

des fraudes (DGCCRF) et les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets), qui posent le cadre.

Toutefois, tout le monde demande plus de transparence et de contrôle. Je reviendrai sur le premier point.

Je ne parlerai pas de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (*OFPM*), mais de l'Observatoire de la négociation commerciale (ONC) créé en 2019. Cette instance a sa raison d'être et produit depuis 2019 des résultats jugés suffisamment solides et robustes pour qu'on puisse s'appuyer dessus.

Que nous dit l'ONC ? Après la mise en œuvre d'Égalim 2, les résultats de la négociation déroulée en 2021 pour 2022 ont, pour la première fois après neuf années de déflation, entraîné un niveau de prix d'achat revalorisé. Je parle ici du « trois net ». Nous retrouvons tout cela dans la littérature. Je n'irai donc pas dans le détail des chiffres. Néanmoins, pour prendre un exemple : une hausse moyenne pondérée (HMP) des fournisseurs à hauteur de 7,2 % conduit l'indice « trois net » à « + 3,5 % ».

Depuis quatre ans, les distributeurs disent que les fournisseurs ont reconstitué leurs marges. Mais cette vision est extrêmement simpliste, car la réalité ne s'arrête pas au niveau du « trois net ».

Faisons le lien avec l'inflation. Dans l'opinion, on ne comprend pas pourquoi les « prix de vente consommateurs » (PVC) ne baissent pas, alors que tout le monde voit les courbes qui baissent. Depuis le mois de mars de l'an dernier, la distribution dit que, puisque tous les prix baissent, les prix d'achat doivent baisser. Mais, là aussi, cette vision est assez réductrice.

Quand on est industriel, fournisseur de la grande distribution, établir un tarif est l'une des choses les plus compliquées qui soient. Sur le niveau de tarif, on ne peut pas faire n'importe quoi. On se trouve dans un monde ultra-concurrentiel : il est impossible d'être complètement déconnecté de ses concurrents, chaque année, lorsqu'on produit un tarif. En outre, le distributeur a la lecture des évolutions de prix *via* les marques de distributeur (MDD).

Dire que les industriels s'amusent ou produisent des tarifs lunaires ou stratosphériques, comme on peut le lire parfois, est donc faux.

Je n'ai pas une bonne nouvelle à vous annoncer. La mauvaise nouvelle, c'est qu'en 2026 les prix à la consommation ne baisseront pas au niveau de la baisse des prix de la matière première agricole (MPA).

Pourquoi ? Du côté des distributeurs, la construction du prix est un débat du passé. Maintenant, c'est l'intelligence artificielle qui intervient : non pas *via* le *yield management*, mais *via* le *price matching*, au moyen d'autres algorithmes. Les distributeurs positionnent les algorithmes sur le niveau de marge qu'ils objectivent dans les enseignes. Ensuite, cela redescend dans l'ensemble des magasins.

Je reviens du côté des fournisseurs : il n'y a pas que la MPA, il y a aussi la matière première industrielle (MPI), et l'énergie, qui se retrouvent dans le tarif général. Il faut aussi tenir compte des cycles d'exploitation et de l'investissement. La distribution demande des innovations, de la recherche et développement (R&D), une excellence opérationnelle sur le terrain, une excellence logistique assortie de taux de service, etc.

Le prix de vente est donc compliqué à établir.

Le point de départ reste le tarif. La loi dit que le tarif général est non négociable. Sur ce tarif viennent se positionner des remises sur facture, des ristournes, ou encore des remises liées aux conditions générales de vente (CGV) ou à des conditions particulières de vente (CPV), lesquelles aboutissent à un net facturé, base de ce que l'on appelle le chiffre d'affaires ristournable, sur lequel viennent se positionner ensuite les coopérations commerciales. Ces dernières sont de deux types : celles qui accélèrent les rotations des magasins, contenues dans les contrats de prestations de services signés avec les distributeurs ; et ce que l'on appelait auparavant les « ex-services distincts », à savoir les autres obligations, soit tout ce qui est apporté dans le cadre de la négociation qui n'accélère pas les ventes en magasin et ne fait pas partie des remises sur facture. Je pense notamment aux salons, qui améliorent la relation entre fournisseurs et distributeurs, ainsi qu'aux *data sharings*.

À quoi cela nous amène-t-il ? Lorsqu'on ajoute un peu de ristourne conditionnelle à ces contrats de prestation de services, on arrive à ce que le code de commerce définit comme le prix effectif, que l'on transpose dans la profession comme le seuil de revente à perte (SRP).

Ensuite, sur ce SRP, le distributeur positionne un niveau de marge. Concrètement, les algorithmes, la politique commerciale de l'enseigne et celle du magasin positionnent des niveaux de marge différents. Nous avons beaucoup parlé des fruits et légumes sur ce sujet. Les taux de marge sont importants, car les taux de casse le sont aussi ; il faut, bien sûr, les absorber.

Le distributeur assemble alors le SRP+ 10 et la marge pour arriver à l'objectif de marge déterminé par le magasin.

Mais les choses ne s'arrêtent pas là. Il existe aussi des contrats internationaux, qui intègrent automatiquement la réversion depuis la loi Asap, car elle est intégrable dans le SRP.

Et ce n'est pas fini ! Interviennent ensuite les nouveaux instruments promotionnels (NIP), qui ne sont plus du tout nouveaux, car ils datent des années 1990. C'est ce que la distribution appelle la « générosité ». Ce ne sont pas des contrats de prestation de services, mais des contrats de mandat. Le fournisseur mandate le distributeur pour reverser au consommateur un bénéfice ou une remise encadrés par Égalim, à raison de 34 % en valeur – 40 % en droguerie, parfumerie et hygiène (DPH) – et 25 % en volume.

Nous passons alors au SRP+ 10, sur lequel beaucoup de questions se posent. Le principe du SRP+ 10, tel que je l'avais compris, était d'engendrer du ruissellement. Ce SRP+ 10 est imbriqué dans la marge définie par rapport au SRP pour parvenir ensuite au prix de vente consommateurs.

Or le ruissellement n'a, bien sûr, pas eu lieu. Tout le monde le dit. Et c'est malheureux. Car, s'il y a bien une profession qui a besoin de ce ruissellement, c'est la profession agricole.

Les NIP ont un petit effet pervers par rapport au SRP+ 10. Comme l'on augmente de 10 % les prix des produits de grande consommation alimentaire, on augmente la base de calcul des 34 % susmentionnés, des lots virtuels, etc. Or il faudra bien les financer. Mais qui s'en chargera, à votre avis ? La réponse est dans la question.

Avec notre partenaire, le cabinet d'avocats L.A Solution Avocats, nous nous battons pour que le consommateur ne dise pas que la générosité se retrouve dans telle ou telle enseigne. Non, la générosité, c'est le fournisseur ! Mais le distributeur se l'est appropriée. C'est dommage.

Il y a une vraie urgence sur le ruissellement. Depuis 2019, le distributeur a l'obligation d'identifier le SRP+ 10. Une amende possible, à hauteur de 4 % du chiffre d'affaires, devrait pouvoir intervenir. Mais comme les directives de la DGCCRF n'ont pas été suffisamment claires, depuis 2019, cet argent est là, alors qu'il devrait ruisseler dans la poche des agriculteurs.

J'en viens aux options 1, 2 et 3. Le choix majoritaire se porte de plus en plus vers l'option 3, et secondairement sur l'option 2. Vous avez les chiffres comme moi.

La négociation nécessite de la transparence, et un secret des affaires. Certaines données sont sensibles. On ne rigole pas avec cela.

Concernant l'option 3, un tiers indépendant, le commissaire aux comptes (CAC), qui produisait déjà un rapport avant la négociation, doit désormais en produire un autre après. Cela engendre une réelle complexité.

La mauvaise nouvelle, pour des industriels en option 3 – que la distribution appelle « non transparente », mais qui l'est en réalité, car il faut un minimum de transparence dans la négociation –, c'est que le CAC produit un rapport dans lequel il annonce que la matière première agricole n'est pas sanctuarisée. Or si vous produisez ce rapport devant vos acheteurs : circulez, il n'y a rien à voir. Il ne se passe rien.

Nous pourrons reparler des options 1 et 2 si vous le souhaitez.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous avez des cas concrets, nous sommes preneurs.

M. Laurent Dubois. – Je suis tenu au secret des affaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ne vous inquiétez pas, nous aussi.

M. Laurent Dubois. – Mais Olivier Lauriol pourra y réfléchir.

Des options, j'en viens aux clauses. Celles-ci viennent se télescoper dans le cycle de la négociation, soit une complexité énorme à mettre en place.

Nous vous avons communiqué hier un tableau synthétique reprenant la totalité des étapes d'une négociation. Ce tableau comporte environ 30 cases, dont 10 cases grisées. Ce sont les dix étapes d'Égalim 1, 2 et 3 qui ont rajouté de la complexité au système.

Enfin, si vous voulez traiter correctement une négociation, avec ses 30 étapes, mais que vous réduisez le temps de négociation avec une date butoir, vous créez une surchauffe inacceptable et impossible à vivre pour les distributeurs comme pour les industriels.

M. Grégori Akermann, spécialiste du bio à l'Inrae. – Je suis plutôt spécialiste des circuits courts et des alternatives à la grande distribution que du bio au sens strict. Je vous parlerai donc de bio, mais à travers mes domaines de recherche.

Je suis chercheur à l'Inrae, ce qui signifie que je produis des données et les analyse. J'essaie notamment de développer un observatoire des systèmes alimentaires territorialisés, qui me permet de suivre l'évolution de ces circuits courts.

Très récemment, nous avons développé au sein de notre équipe un observatoire des prix des producteurs qui vendent en direct sur des plateformes numériques. Je vous en livrerai les premiers résultats qui datent de la semaine dernière.

Comme cela a été souligné plusieurs fois, la grande distribution est un acteur hégémonique. Pour autant, les circuits courts existent, depuis très longtemps, mais ont du mal à être comptabilisés, car ils sont mal suivis par l'appareil classique, qu'il soit public, comme celui de l'Insee, ou privé, comme celui de cabinets privés comme Kantar. Nous avons donc du mal à savoir combien ils représentent. En revanche, nous savons qu'ils augmentent. Le recensement agricole de 2010 montrait que 18 % des exploitations agricoles vendaient une partie de leurs produits en circuit court. En 2020, ce pourcentage est monté à 23 %, soit près d'un quart des exploitations. De plus, en dix ans – entre les deux recensements agricoles –, les exploitations qui vendent en circuit court ont augmenté de 5 000 ; alors que, sur cette période, le nombre d'agriculteurs a diminué de près de 100 000 personnes.

Nous observons donc ces circuits. Ainsi, alors que les magasins de producteurs étaient au nombre de 200 en 2010, j'en ai comptabilisé plus de 600 en 2020, soit un triplement en dix ans. Les épiceries citoyennes qui n'étaient qu'une poignée en 2015 sont plus de 250, partout sur le territoire français, dans de petits villages. Ce sont des citoyens qui reprennent des épiceries qui ferment et se tournent vers les producteurs pour les approvisionner.

Ces circuits sont très dynamiques. Il existe aussi des plateformes numériques. C'est avec elles que nous avons travaillé pour notre observatoire des prix.

Or ces circuits répondent à beaucoup d'enjeux qui ont été soulevés dans les différentes auditions que vous avez menées, notamment la juste rémunération et la transparence.

Dans ces circuits, en particulier dans la vente directe, on pratique une juste rémunération puisque le producteur fixe lui-même son prix et récupère l'intégralité de la valeur de son travail.

Par ailleurs, ces circuits comprennent, au plus, un intermédiaire. Il peut s'agir, par exemple, d'une épicerie associative ou d'un magasin de producteurs. Or on relève systématiquement une transparence sur la marge. Par exemple, les supermarchés coopératifs ont des marges fixes, votées par une gouvernance citoyenne et affichées en magasin, qui s'appliquent à tous les produits vendus en magasin. Ces marges, entre 20 % et 23 %, correspondent aux marges appliquées par la grande distribution. Mais, comme cette marge est fixe, tous les produits correspondent à la marge moyenne appliquée par la grande distribution. Le fait que cette marge soit fixe est transparent. Le consommateur sait exactement où va son argent. Cette transparence fait partie des intérêts des circuits courts.

Plus largement, que voulons-nous comme agriculture pour demain ? Nous avons fixé des objectifs d'augmentation de la surface agricole en agriculture biologique, qui devaient être atteints en 2022 – à 15 % – mais ne l'ont pas été. La surface agricole biologique diminue.

Néanmoins, les circuits courts sont très liés à l'agriculture biologique : 33 % des circuits courts sont labellisés « bio », contre 9 % dans les exploitations qui vendent en circuit long.

J'en viens à l'Observatoire des prix et des marges. Nous avons réalisé une collecte de données massive, sur une vingtaine de fruits et légumes bio et non bio, vendus dans 2 500 points de retrait partout en France – cela couvre tous les territoires français, y compris les outre-mer –, sur une période allant de 2021 à 2024, soit une période correspondant à l'inflation. Nous pouvons donc voir comment les prix ont augmenté dans ces circuits courts. Cette collecte représente entre 2 et 4 millions de prix. Ce travail se poursuit.

Je vous livrerai trois résultats majeurs. Tout d'abord, dans ces circuits courts, le bio est toujours ou presque toujours moins cher que dans la grande distribution : on recense - 17 % sur les fruits et - 4 % sur les légumes. Le bio est donc bien plus accessible dans les circuits courts.

Ensuite, le surcoût du bio est de l'ordre de 12 % dans les circuits courts. Un produit non labellisé bio y est vendu 23 % plus cher que dans la grande distribution, mais son équivalent en bio ne sera vendu que 12 % plus cher. Cet écart est très régulier, pour beaucoup de produits.

Par comparaison, dans la grande distribution, selon les données du réseau des nouvelles des marchés (RMN), l'écart entre produits bio et non bio est en moyenne de 57 %. Toutefois, il existe des différences selon les produits. Par exemple, dans les circuits courts, la différence de prix est de 3 % entre tomates bio et non bio. Dans la grande distribution, cette différence s'élève à 135 %, sachant que la tomate est un produit de grande consommation pour les Français. Pour le poireau, on relève 12 % de différence dans les circuits courts, contre 83 % en grande surface.

Enfin, j'en viens à l'inflation. Selon l'Insee, on a relevé 19,4 % d'inflation sur les fruits et les légumes pendant la période allant de 2022 à 2024. Or, dans les circuits que nous avons étudiés, j'ai été surpris de constater une absence d'inflation, donc d'augmentation des prix des fruits et légumes, entre 2021 et 2022. Nous ne relevons pas non plus d'augmentation des prix au pic de l'inflation, entre 2022 et 2023. Et on relève seulement 5,4 % d'inflation entre 2023 et 2024. En réalité, ces circuits ont absorbé l'inflation pour protéger le pouvoir d'achat des Français. Ils n'ont pas répercuté la hausse des coûts de production sur les prix.

Ces circuits sont beaucoup plus résilients, car ils sont détachés des grands marchés internationaux sur les engrais, par exemple, ou l'énergie. Leur modèle est d'ailleurs souvent créateur d'emplois, car ces exploitations requièrent davantage de main-d'œuvre.

Je vous parle de ces circuits pour évoquer, en creux, la grande distribution. Or, dans la grande distribution, les logiques sont tout à fait inverses. Il n'y a pas de transparence, et le système de péréquation porte sur les produits de qualité, bons pour la santé. Plusieurs études montrent que le bio est meilleur pour la santé, notamment l'étude NutriNet-Santé. Les fruits et légumes sont les produits les plus recommandés par le programme multisectoriel de nutrition et santé (PMNS).

Nous avons des politiques publiques qui cherchent à améliorer la santé des Français, à limiter le réchauffement climatique et à réduire l'empreinte carbone de notre système alimentaire, lequel pèse à hauteur de 22 % dans l'empreinte carbone du pays.

À côté de cela, la grande distribution, avec son système de péréquation, se fiche complètement des questions d'environnement ou de la santé des Français, car elle prend de la marge sur les produits locaux, bio, sur les produits de qualité, et sur les PME, pour pouvoir financer les produits conventionnels qu'elle met en promotion ou les produits transformés, mauvais pour la santé. L'obésité, notamment chez les jeunes, a doublé en France entre 2012 et 2024. Nous avons des problèmes de santé publique qui passent par l'alimentation. Or certains acteurs économiques font des marges là où ils peuvent en faire, sur les publics les plus engagés, qui veulent jouer le jeu de la responsabilité, et sont prêts à payer plus cher pour acheter les produits bio. Ce faisant, ils subventionnent les produits en promotion ou les

produits transformés avec l'effort économique d'une petite partie de la population qui décide d'acheter des produits bio et locaux.

De plus, cela crée des représentations chez les consommateurs : on voit le bio comme élitiste, non accessible. Quand on voit des différences de prix de 57 % dans un supermarché, on se dit que l'on n'a pas les moyens, que ce n'est pas pour nous. Cela encourage l'absence de consommation de produits biologiques.

Dans un contexte d'inflation et de hausse de prix, les Français ont arbitré en réduisant leur consommation de produits bio. Dans les sondages, plus de 50 % d'entre eux disent que le bio, c'est du marketing. Et cela est vrai, de la part de la grande distribution, qui applique des marges pour récupérer de la valeur sur des produits qu'elle n'a pas réussi à négocier correctement avec ses fournisseurs, et sur lesquels elle souhaite appliquer le principe du bas prix.

D'année en année, on habitue ainsi le consommateur à l'idée que l'alimentation ne doit pas être chère du tout. C'est la manière dont les consommateurs perçoivent désormais l'alimentation. La grande distribution les habitue à la promotion, aux gros lots, à des prix toujours tirés vers le bas, plutôt que de les habituer à la transparence et à la juste répartition de la valeur.

Or, quand les consommateurs sont en confiance, ils sont tout à fait prêts à donner un peu plus d'argent, s'ils sont sûrs et certains que cet argent va bien aux producteurs.

Le modèle des circuits courts est certes alternatif, mais nous pouvons sûrement y puiser des idées sur la manière de fonctionner, notamment sur un plan démocratique. Qu'il s'agisse de magasins de producteurs – les magasins que les producteurs ont décidé de monter ensemble, où ils fixent eux-mêmes les règles du jeu – ou de groupements d'achat de citoyens ouvrant des épiceries dans les villages, ils décident ensemble quels sont leurs fournisseurs et comment ils fixent leurs prix.

Mettre de la démocratie dans le système alimentaire constitue l'une des pistes de résolution de certaines des questions que vous vous posez.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quels volumes cela représente-t-il ?

M. Grégori Akermann. – Nous n'avons pas établi de véritable comptabilité. Les circuits courts sont étudiés de manière qualitative, mais très peu de manière quantitative. Notre observatoire étudie pour sa part des volumes, mais je n'ai pas eu le temps de faire des calculs à partir de ces données. Je pourrai vous transmettre des éléments ultérieurement. Il sera intéressant de mesurer le volume qui passe par les circuits courts.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de votre présence. Je vais répondre au procès d'intention que vous nous faisiez, monsieur Puget.

M. Yves Puget. – Il n'y avait pas de procès d'intention dans mon propos, je vous rassure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tant mieux. Notre commission d'enquête part d'un constat simple : les agriculteurs sont dans la rue, et on les entend beaucoup, car ils ne peuvent pas vivre dignement de leurs revenus ; et beaucoup de consommateurs se plaignent de la cherté des produits, lesquels ont en outre beaucoup augmenté – de plusieurs dizaines de pour cents pour les produits alimentaires – pendant la période récente d'inflation.

En dressant ce constat aux deux bouts de la chaîne, nous avons pensé qu'il fallait étudier la façon dont la valeur était répartie tout au long de la chaîne, donc étudier avec précision la manière dont les agriculteurs et les industriels étaient traités, ainsi que la façon dont la grande distribution se traitait elle-même, car elle est décisionnaire sur de nombreux points.

Après avoir commencé les auditions par les agriculteurs et les consommateurs, nous arrivons petit à petit au reste de la chaîne. À l'issue de nos travaux, j'espère que nous aurons levé un peu ce voile d'opacité dont chacun nous parle systématiquement à l'ouverture de son propos.

Monsieur Puget, vous avez évoqué un déplacement de bénéfices, une manière de mettre des bénéfices de côté, et évoqué également la question de l'immobilier. Pourriez-vous développer cette partie de votre présentation ?

M. Yves Puget. – Il ne faut pas être dupes. Comme vous le savez pertinemment, la grande distribution, lors de la période de forte inflation, a bien vécu. Elle a profité des stocks spéculatifs : achat à un prix modeste, conservation du produit pendant la hausse des prix, puis mise en vente. Le secteur a, tout simplement, profité des délais de paiement. Cela est connu.

Aujourd'hui, la situation est différente. Pour les groupes cotés, tous les comptes sont publics. En revanche, c'est plus compliqué à déterminer du côté des indépendants, je l'admets. Tout le monde regarde avec un vif intérêt la rentabilité du *retail media*, qui est aussi un moyen de faire payer les industriels, comme cela a été mentionné. Ainsi, on vante le mérite et la fréquentation du site internet et des magasins, on met en place un affichage et on le fait payer. Les services rapportent également, même si je ne saurais vous dire quelle en est la part, qu'ils s'adressent aux consommateurs ou aux industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette vente de services est-elle incluse dans la marge qu'il nous affiche ?

M. Yves Puget. – Effectivement. Si vous examinez les comptes de Carrefour ou de Casino, sociétés cotées en bourse, vous constaterez que ces montants sont inclus dans leur résultat net. Je ne saurais vous dire à quelle ligne, mais elles y figurent forcément. Ce ne sont pas des marges occultes, cachées quelque part ; cela entre dans la comptabilité du distributeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je repose donc ma question. À votre connaissance, existe-t-il, non pas une marge occulte, puisque tout cela est sans doute fait dans le respect de la loi, mais une manière d'éviter d'afficher des bénéfices importants, par exemple en jouant sur des sociétés immobilières ou des centrales d'achat ? Celles-ci dégagent-elles des bénéfices non consolidés ?

M. Yves Puget. – Encore une fois, nous parlons de groupes cotés. Certes, il est plus compliqué de prendre en compte toutes les structures d'un groupe d'indépendants, car le propriétaire d'un magasin sous une certaine enseigne peut être, sous un autre nom de société, propriétaire des murs, etc. Néanmoins, s'agissant des groupes cotés, il suffit de regarder les comptes publiés.

Parmi eux, Casino a été obligé de vendre Géant et de se retirer du secteur des supermarchés et des hypermarchés – surtout ces derniers. Oui, certains groupes vont mal. Par conséquent, l'idée qu'il y aurait de l'argent caché, ce qui serait le rêve de certains, est, à ma connaissance, une erreur.

Y a-t-il eu, à une certaine époque, dans les années 1970 par exemple, des pratiques douteuses ? Certainement pour certaines implantations. Tout le monde le sait. Aujourd'hui, cependant, plus personne ne peut se le permettre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne parle pas exactement d'argent caché, mais d'une manière habile d'optimiser l'affichage, de sorte que la marge visible soit inférieure à la marge économique réelle.

M. Yves Puget. – Encore une fois, peut-être suis-je crédule, mais lorsque les comptes sont publiés, ils sont publiés.

M. Olivier Lauriol. – Votre question, fondamentalement, est celle d'un regroupement, d'un chiffrage de cette marge, d'où qu'elle vienne, afin d'en déterminer le montant réel. Ma lecture diffère quelque peu de celle de mon voisin.

En fait, la distribution a parfaitement su démultiplier ses structures, à tel point que nous pouvons mettre nos clients au défi de nous dire exactement combien leur coûte, par exemple, Carrefour. Il en va de même, par conséquent, au travers des investissements qu'une enseigne réalise, de la marge ou de la rentabilité qu'elle dégage. Pourquoi ? Si l'on prend l'exemple des indépendants, certains, dont Leclerc ou Système U, sont dans une négociation directe avec les fournisseurs. Ainsi, dès la discussion sur le tarif, les remises, les ristournes, comme Laurent Dubois l'a exprimé tout à l'heure, une marge se constitue.

Ensuite, beaucoup de fournisseurs ne se limitent pas, malheureusement pour eux, aux centrales nationales. Par exemple, ils s'adressent à des centrales basées à l'étranger comme Eurelec, structure grossiste dont le métier est d'acheter pour revendre directement aux entrepôts régionaux. Il s'agit d'une entreprise du groupe Leclerc, comme l'est aussi le

Groupement d'achat des centres Leclerc (Galec). Cela signifie donc qu'il y a là encore une autre réserve de marge, de rentabilité.

Viennent ensuite d'autres structures, comme Coopélec – à peu près toutes les enseignes sont concernées –, auprès desquelles, à chaque fois, on observe un abandon de la rentabilité des industriels pour une contrepartie qui, très souvent, reste à définir et à caractériser.

C'est là que votre question se pose. Si, avec une baguette magique, on arrivait à regrouper tous ces facteurs, quel serait l'avantage financier qu'une enseigne tire véritablement de ces négociations, pour toutes les structures, y compris européennes, que nous pourrions déterminer ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous parlons d'un pourcentage sur un volume global, sachant que les volumes ont évolué. Tout cela demanderait à être affiné, regroupé.

M. Olivier Lauriol. – En effet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le modèle des indépendants, qui sépare les fonds et les murs, permet-il une captation de marge ?

M. Yves Puget. – Lors de la dernière audition, il a été question des différences entre indépendants et intégrés. C'est effectivement l'un des avantages des premiers : ils sont très souvent propriétaires de leurs murs. Par conséquent, cela aide beaucoup dans le compte d'exploitation.

Par exemple, le groupe Casino, du temps de l'ère de Jean-Charles Naouri, a vendu beaucoup de ses murs. Or, avec un loyer, c'est-à-dire, selon l'expression professionnelle, un taux d'effort, les comptes ne sont plus les mêmes. Il y a donc bien une distinction entre ceux qui sont propriétaires des murs et ceux qui ne le sont pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Lauriol, je souhaite que nous revenions sur les notions qui suivent le « cinq net », le « huit net » ou le « dix net », par exemple. Dans la négociation, comment arrivons-nous à ces chiffres ? Quel est le contenu de chaque étape ?

M. Olivier Lauriol. – Je vais compléter le propos sur la déclinaison financière tenu par Laurent Dubois. Nous nous sommes arrêtés à l'épisode du « cinq net », au moment où l'on aborde les conditions tarifaires, c'est-à-dire le tarif général, moins les remises et ristournes, moins les services de coopération commerciale, services distincts dont la réalité juridique procède du code de commerce. N'oublions pas les NIP. C'est ainsi que nous arrivons à la perspective d'un prix de revente sur la base d'un montant « plus 10 % » dans l'alimentaire. C'est là que la marge des magasins ou des centrales commence à se construire.

La deuxième étape est celle des postes annoncés comme étant de partenariat, au sens large du terme. Il s'agit, par exemple, de faire en sorte que le flux de produits se fasse dans les conditions les plus optimales, de part et

d'autre. Concrètement, quand un fournisseur livre, il doit le faire à l'heure, avec les bons produits, le bon conditionnement, *etc*. Nous ouvrons alors la porte à ce qui a été instauré depuis plusieurs années, c'est-à-dire les pénalités logistiques.

Ces dernières, au regard du code de commerce, sont assez bien encadrées : il y a pénalité dès lors qu'un préjudice a été constaté et démontré par la distribution. Or, dans la vraie vie, même si des enseignes et acheteurs respectent les règles, certains ont pour pratique de systématiser la facturation du plafond de pénalités de 2 % qu'autorise la loi sans même se préoccuper de savoir s'il y a eu un préjudice, si celui-ci a été prouvé et, surtout, quel est son montant réel. Autrement dit, si un camion effectue la livraison avec deux heures et quinze minutes de retard par rapport à des conditions d'achat qui prévoyaient un maximum de deux heures, cela sera suivi d'une pénalité. Cela ne correspond pas forcément au partenariat communautariste que l'on espérait. Si ce poste a aujourd'hui été en partie jugulé, il perdure et constitue un enjeu des conventions logistiques.

En outre, Laurent Dubois a mentionné l'effet des accords internationaux, qui entrent dans les conditions tarifaires et qui ont leur importance, compte tenu du service proposé par les structures internationales, comme CWT pour Carrefour. En bref, de telles structures proposent des services théoriquement axés sur la diffusion de la notoriété dans un certain nombre de pays, à l'instar d'Eureka. Tout cela renvoie à une question purement juridique, sur laquelle le législateur a tranché : tout ce qui est vendu sur le territoire français doit entrer dans la définition des prix, même si les structures qui ont négocié se trouvent au-delà des frontières.

Nous avons donc réglé ce problème, mais d'autres se révèlent, avec le transfert de charge que j'évoquais tout à l'heure. Ainsi, la distribution, au travers de documents que nous connaissons tous – nous pouvons les regrouper sous la terminologie générique des conditions générales d'achat – impose ses conditions de façon unilatérale et disproportionnée, notamment pour les PME, qui se retrouvent incapables d'assumer ces charges.

En effet, ces entreprises sont parfois obligées de disposer d'une personne dont le travail est uniquement d'alimenter l'ensemble des outils logistiques et informatiques, afin de renseigner directement les calendriers de livraison et la base de données du distributeur. En bref, il s'agit d'une immobilisation de main-d'œuvre sans justification, le distributeur étant tout de même chargé de la distribution de ses produits. Surtout, cela s'inscrit dans une logique selon laquelle ces conditions font partie du projet proposé à l'industriel.

Ces documents pourraient faire l'objet d'une liste très fournie, de 90 ou 100 pages.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela pourrait nous intéresser, pour la suite de nos travaux.

M. Olivier Lauriol. – Cette approche est celle d'un « essorage » du compte de résultat de l'industriel. Sur le fond, je n'ai pas de jugement là-dessus. Cela peut être un modèle économique. Pourquoi pas ? Par exemple, Renault le fait avec des équipementiers dont nous savons qu'ils souffrent parfois beaucoup.

Là où c'est anormal, c'est que si tout est négociable entre l'industriel et le commerçant, tout ne doit pas forcément être négocié. Concrètement, cela revient à imposer de lourdes pénalités à des entreprises qui sont comme sur un champ de tir, face à de grosses sociétés et centrales. Quelque chose ne va pas.

Il y a un vrai danger aujourd'hui au regard de ce qui se passe dans le monde de la grande distribution, qui est en train d'accélérer une phase de son évolution. En effet, le secteur français de la distribution était en retard par rapport à beaucoup d'autres, notamment américain ou anglais. Aujourd'hui, il essaie de le rattraper très rapidement, avec des centrales internationales, mais dans une précipitation qui ne laisse pas de visibilité aux entreprises pour rétablir l'équilibre contractuel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien, vous nous expliquez qu'une grande partie des frais de distribution sont en fait transférés vers les industriels.

Vous avez évoqué le fait que, de manière plus ou moins honnête, les pénalités logistiques ne répondent pas toujours à de réelles carences logistiques. D'autres éléments entrent en jeu. On nous a rapporté, par exemple, le cas de la préparation de commandes en amont par les producteurs et les transformateurs, appelée aussi *picking*. Ainsi, dans bien des cas, les distributeurs procèdent en fait à une délégation de travail gratuite. Sur ce point, c'est à vous de me le dire : est-ce gratuit ? Est-ce rémunéré ? Y a-t-il une contrepartie ?

M. Olivier Lauriol. – Non seulement cela n'est pas rémunéré dans l'immense majorité des cas, mais le fournisseur paie en réalité deux fois. La première fois est d'assumer ces charges en recrutant, en entretenant une force de vente. Mais en ce cas, pourquoi y a-t-il des forces de vente en distribution ? En effet, le principe de la centralisation qui nous est proposé est que Carrefour ou le Galec engage ses points de vente au service de l'industriel. Par conséquent, ces charges sont-elles normales ? Nous pouvons en discuter, mais encore faut-il que la contractualisation se fasse bien.

En outre, lors de la discussion tarifaire, qui se tient en ce moment, la distribution demande aux industriels de justifier la hausse de ses tarifs, par exemple en confirmant précisément une augmentation sur le marché du blé. Ainsi, au motif que ces derniers seraient de mauvais industriels qui profitent de la détresse de la population humaine, des hausses de tarifs, qui devraient compenser une partie des charges, sont refusées. D'où ce double paiement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens à la question des marges arrière. Pourriez-vous nous dire quelques mots sur les réductions ? Je fais référence à la « générosité », aux promotions. Or nous savons très bien que, pour une offre de type « trois pour le prix de deux », le troisième produit est en fait souvent financé par le producteur ou l'industriel. Confirmez-vous que cela fonctionne toujours ainsi ?

M. Laurent Dubois. – Oui, je confirme que ce n'est pas le distributeur qui en assume le coût, car, quand tel est le cas, c'est que cette démarche est à son initiative et sert une stratégie de l'abondement. Or ce dernier s'est réduit comme peau de chagrin.

Sur les promotions, la difficulté survient dès lors que l'on commence à définir un pourcentage maximum, en l'occurrence 25 % des volumes. Par exemple, un industriel dont 70 % du volume était vendu de cette manière en magasin avant la loi Égalim 1, ce qui est supérieur à 25 %, doit freiner et réduire ses moyens pour revenir dans la norme des 25 %. Cela étant, de toute façon, ce n'est pas contrôlé.

Plus complexe est le cas d'un industriel à qui le distributeur demande d'atteindre 25 % de ses volumes – compte tenu de son chiffre d'affaires prévisionnel, ce qui est une énorme erreur au demeurant –, alors qu'il n'est qu'à 7 %. Alors, ce qui devait normaliser la négociation devient un énorme point de difficulté, parce que l'industriel en question doit alors tendre progressivement vers les 25 %.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons constaté, dans le cadre des auditions, qu'auparavant, la pratique était d'une proportion bien au-delà des 25 %. Le mécanisme a donc plutôt été vertueux, dans le sens où il a permis de maîtriser le volume des promotions. Vous nous indiquez que cela incite à augmenter ces dernières ; je doute que cela ait été la pratique par le passé.

M. Laurent Dubois. – Faites-vous la distinction entre le non-alimentaire et l'alimentaire ?

En effet, sur le non-alimentaire, il y a eu des volumes importants. Certains marchés étaient connus pour être, avant la loi Égalim 1, très consommateurs de promotions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Oui, bien sûr, car c'était le rattrapage des promotions alimentaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est la raison pour laquelle ces produits ont été intégrés dans le cadre de la loi Égalim.

M. Laurent Dubois. – Si vous souhaitez avoir de la transparence sur ce qui se passe dans les box, je vous en donne un exemple concret au travers de l'encadrement des promotions. Je pourrais vous en donner d'autres, comme les dates butoirs ou les intentions formalisées dans la charte.

Sur la date du 15 janvier, qui concerne les PME, si elle découle d'une réelle intention d'aboutir à un accord, très bien. Cependant, nous entendons des échos quelque peu contraires. Ainsi, le positionnement de la date d'intention au 15 janvier, qui devient une date obligatoire le 1er mars à minuit, se révèle être un énorme moyen de pression sur les industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce sont les PME qui l'ont demandé.

M. Laurent Dubois. – Encore une fois, vous voyez toute l'ambiguïté qui apparaît dès lors que l'on entre dans le détail. Chaque mesure qui est proposée a de bons côtés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous aurons l'occasion d'interroger les PME sur ce point.

Lors du vote de la loi du 17 novembre 2023 portant mesures d'urgence pour lutter contre l'inflation concernant les produits de grande consommation, laquelle prévoyait l'avancement de la date des négociations commerciales, les petites et moyennes entreprises s'étaient prononcées, par l'intermédiaire de leur fédération, tout à fait en faveur de cette mesure. Elles le demandaient unanimement.

M. Laurent Dubois. – Cela veut dire qu'elles ont la capacité d'agir en l'espace de deux mois.

Pour les PME, la situation est quelque peu différente. En effet, il existe des dates non écrites, mais qui relèvent de la pratique : envoi des conditions générales de vente avant le 1er décembre et obtention d'un accord avant le 31 décembre. Peut-être une PME échappera-t-elle ainsi aux trente étapes de négociation décrites dans le document et que vous avez soulignées.

M. Yves Puget. – Il y a deux sujets. Boucler les négociations plus tôt pour les PME, à leur demande, me paraît une très bonne chose.

En revanche, avec le recul, il conviendra de déterminer si la date du 15 janvier n'est pas trop précoce. L'expérience nous le dira, vu l'ensemble des contrats…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Akermann, avez-vous étudié la manière dont l'inflation a frappé la filière bio ?

Nous avons constaté, pendant la pandémie de covid, une augmentation de la consommation de produits bio, y compris dans la grande distribution. Cela a sans doute concerné les circuits courts également. Puis, lors de la hausse de l'inflation qui a suivi, les rayons bio de toutes les enseignes ont été retirés ou se sont réduits comme peau de chagrin. Nous avons donc assisté à une baisse très importante de la consommation de bio, suivie par une diminution de la production. Avez-vous étudié et chiffré ce phénomène ?

En quoi la politique de marges et le choix, fait à ce moment-là, des distributeurs d'opter ou non pour ce type d'agriculture, ont-ils mis en danger les producteurs ?

M. Grégori Akermann. – En effet, j'ai participé à l'étude ConsoBio, menée par l'Inrae, qui visait à comprendre pourquoi les consommateurs avaient réduit leur consommation de produits bio. Ce que nous avons pu observer et qui a été documenté par l'Agence Bio (Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique), laquelle dispose de nombreuses données sur cette baisse de consommation, c'est que cette baisse a démarré juste après la crise de la covid et s'est poursuivie dans la grande distribution jusqu'en 2024. Il me semble, d'ailleurs, que les ventes dans la grande distribution ont tout juste commencé à reprendre, ce qui avait été le cas beaucoup plus tôt dans les magasins spécialisés.

Cela montre qu'il y a eu un effet d'amplification de la baisse de consommation du bio par la grande distribution, pour au moins deux raisons. La première est le déréférencement, documenté par Circana. Celui-ci n'est d'ailleurs pas dû à la seule grande distribution, mais aussi aux industriels qui, pour certains, ont mis fin à des gammes de produits bio.

Ce déréférencement peut s'expliquer par le fait que la grande distribution a anticipé cette baisse. En somme, les distributeurs constataient une croissance assez importante depuis des années, dont ils anticipaient les effets en remplissant les rayons de produits biologiques, lesquels n'étaient peut-être pas toujours très rentables. Cependant, cela constituait un appel pour une population qui s'intéressait de plus en plus au bio. De plus, ils avaient la possibilité, en réalisant une marge plus importante sur le bio, de récupérer de la valeur. Lorsqu'ils ont constaté une baisse, ils ont déréférencé.

Ce déréférencement a perturbé les consommateurs de plusieurs façons, que nous avons pu déterminer en menant des entretiens avec ces derniers. D'une part, les distributeurs, comme vous l'avez remarqué, ont pour la plupart supprimé leur rayon bio : par exemple, Lidl l'a fait dans tous ses magasins et Carrefour dans certains. Par conséquent, les consommateurs ne trouvaient plus les produits biologiques à leur place habituelle. En outre, ces derniers, redispatchés dans les rayons conventionnels, ont été mis en concurrence directe avec des produits non bio, le consommateur remarquant immédiatement la différence de prix. Puisque les produits biologiques sont beaucoup plus margés par la grande distribution, ces écarts de prix étaient beaucoup plus visibles. Un consommateur, dans le rayon biologique d'un Carrefour ou d'un Leclerc, ne voit pas les produits équivalents ; il peut donc faire ses courses sans avoir réellement une idée du prix des produits non bio. Cela a réduit la consommation.

En outre, des magasins, y compris des magasins bio, ont fermé.

Enfin, il s'est produit un phénomène médiatique, une sorte de dévoilement consistant à révéler « l'envers du bio ». Je ne sais pas exactement

d'où elle vient, mais une campagne de « bio-bashing » a eu lieu, tendant à démontrer que le bio n'est pas complètement bio, comprend des pesticides, est industriel, lointain. Cela a conduit à une forme de réorientation des consommateurs vers le local. Cela est peut-être intéressant pour les producteurs, mais le « local » ne dit pas grand-chose des pratiques agricoles. De plus, il peut être mis en avant comme étant issu d'un territoire, alors qu'en réalité, la matière première peut venir de beaucoup plus loin lorsqu'il s'agit de produits transformés. D'ailleurs, il n'y a pas de définition du local.

La distribution joue parfois cette carte en présentant le local comme une manière d'aider les producteurs. Ainsi, certains magasins affichent des photos de producteurs, sans que les produits de ces derniers se trouvent nécessairement dans les rayons. C'est une manière, encore une fois, de brouiller les pistes pour les consommateurs, lesquels se sont de plus en plus désintéressés du bio dans la grande distribution, beaucoup plus que dans les magasins spécialisés et dans les circuits courts.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-être parce que ces derniers satisfont aux deux critères du bio et du local.

M. Grégori Akermann. – En effet.

Je le redis : le bio a été quelque peu déconsidéré dans la période qui vient de s'écouler. En effet, dès lors que les consommateurs ne le voient plus dans les rayons, ils intériorisent le fait que le bio, c'est fini : Lidl a tiré un trait dessus, il n'y en a plus dans le Carrefour d'à côté… Finalement, c'est le passé.

Or le bio, c'est le futur. En effet, il est plus rémunérateur pour les producteurs, pousse à l'embauche de plus de main-d'œuvre, permet d'importantes réductions de pesticides, etc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela a-t-il du sens de comparer les marges entre les différentes enseignes ou entre les différents industriels ?

M. Yves Puget. – Je vais tout d'abord répondre journalistiquement : j'aimerais bien, mais je ne peux point ! Non, nous n'avons pas les chiffres de tout le monde. Par conséquent, comparer les marges est un exercice extrêmement difficile.

Ensuite, vous pouvez certainement comparer des marges des industriels qui opèrent dans les mêmes secteurs, mais cela reste extrêmement compliqué. Certes, on peut être attentifs aux grandes envolées lyriques des fédérations, qui s'envoient des chiffres. Cependant, certains vont parler de marge nette, d'autres de capitaux investis, etc. Chacun présentera des chiffres pour démontrer l'existence de contraintes différentes.

M. Olivier Lauriol. – Je rejoins ce qui vient d'être dit.

Cependant, si nous avions une baguette magique et que nous parvenions à effectuer ces comparaisons, quel en serait l'objectif ? Se dirait-on que la répartition de la valeur est bien définie ? Mais cela ne nous indiquerait

pas le prix, notamment pour les industriels. Par ailleurs, la négociation est assez massifiante. En d'autres termes, on regroupe tous les industriels, en faisant certes la différence entre les multinationales et les PME ou les TPE, puis nous cherchons des étalons financiers nous permettant de nous y retrouver.

Fondamentalement, la problématique des entreprises est qu'elles ont chacune une situation particulière. L'une des raisons pour lesquelles la négociation ne se passe pas bien, à la décharge du secteur de la distribution, c'est que ce dernier est face à quelque 20 000 fournisseurs. Il est donc impossible, en trois mois, de mener une négociation spécifique en tenant compte de la particularité capitalistique de telle ou telle PME. Nous sommes donc dans cette confrontation entre le massifiant et la reconnaissance de la particularité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous de l'encadrement ou du plafonnement des marges ?

M. Yves Puget. – Je suis en général opposé à ce type de dispositifs. Les contraintes diffèrent fortement entre enseignes, selon leur structure – intégrée, indépendante, franchisée, master-franchisé, en location-gérance –, leur zone de chalandise, selon qu'elles sont propriétaires ou non… La moyenne constitue souvent la forme la plus élaborée du mensonge. Fixer des plafonds ou des planchers de marge comporte toujours des risques. J'ai envie de croire en l'économie et en l'intelligence des entreprises. J'ai envie d'être optimiste.

M. Olivier Lauriol. – De quelle marge parle-t-on ? Marge commerciale, marge semi-nette, marge nette ? La marge commerciale, c'est le niveau zéro de lecture ; ensuite, il faut dégrever les frais de personnel, entre 10 % et 12 %, même si certaines enseignes s'en tirent mieux. Faut-il soumettre tout le monde à un système orchestré ou réglementé ? Je n'ai pas la réponse.

Côté magasin, tous les ans, les comptes d'exploitation des indépendants sont publiés : on peut savoir quelle est l'enseigne est plus rentable.

Côté industriel, les entreprises cotées publient également des chiffres. Si l'on veut des détails, on peut les trouver sur les sites pappers.fr ou société.com, lorsque l'entreprise a décidé de présenter ses comptes.

Entre « marge » et « rentabilité », il y a un amalgame, or il faut de la précision.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Ackermann, pour les produits bio et non bio, avez-vous une idée d'encadrement possible ?

M. Grégori Akermann. **–** Si on demande aux citoyens, au travers d'une convention citoyenne sur l'alimentation ou des comités citoyens dans les territoires ou encore dans le cadre des projets alimentaires territoriaux (PAT), ils savent de quels produits ils ont besoin pour leur santé, pour

l'économie de leur territoire, pour préserver l'environnement et lutter contre le réchauffement climatique. Pour ces produits qui relèvent de l'utilité publique, car ils concernent la santé publique et le futur de nos citoyens, il faudrait encadrer les marges, pour renverser ce système de péréquation. Bien sûr, c'est la loi du commerce, mais l'alimentation est un bien commun – on en a besoin pour vivre tous les jours –, ce n'est pas un bien commercial comme un autre ; c'est un bien qui a du sens.

En questionnant les citoyens, on arrivera à définir quels types de produits pourraient sortir des règles classiques de la concurrence et entrer dans une logique de bien commun.

M. Yves Puget. – Les pâtes constituent un bien nécessaire, mais il existe près de deux cents références en France. Je ne suis pas sûr qu'il soit utile, ni surtout intéressant, de mettre une même marge pour un géant italien et pour un petit fabricant de pâtes alsacien. C'est toute la complexité. Si vous bloquez le prix de la baguette classique, les boulangers feront davantage de baguettes tradition, plus chères.

M. Olivier Lauriol. – J'ajoute une observation : en France, dès lors que l'on parle de marge et d'une perspective commune entre industriel et distributeur, sans même évoquer une réglementation, le débat devient anxiogène. La discussion est immédiatement assimilée à de l'entente.

M. Jean-Claude Tissot. – Monsieur Ackermann, concernant les marges sur les produits bio en grande surface et dans les petits magasins, avez-vous distingué l'effet prix et la saisonnalité ?

M. Grégori Akermann. **–** L'analyse porte sur des produits de saison, selon la définition de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), qui a établi un tableau de saisonnalité. Le coût est inférieur pour cette raison. La grande distribution socialise le consommateur au prix bas et à la disponibilité permanente, y compris de produits hors saison, comme la tomate en hiver, ce qui constitue aussi un enjeu à aborder.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous évoquez les besoins des consommateurs, mais il faut aussi intégrer la rentabilité des producteurs. Vous avez peu parlé de la contractualisation : les contrats tripartites ne constituent-ils pas un levier pour une meilleure répartition de la marge ?

M. Olivier Lauriol. – Vous avez raison. On brocarde souvent le cadre juridique, pour être trop complexe, qu'il s'agisse du code de commerce ou des lois Égalim par exemple, mais il y a eu des avancées en faveur d'une contractualisation plus mature. Ainsi du plan d'affaires : fournisseur et distributeur s'engagent sur un chiffre d'affaires prévisionnel, décliné en moyens – promotions, gammes – et en conditions commerciales.

Dans ce système, le distributeur s'engage, par exemple, à vendre pour un million d'euros, et demande au fournisseur, toujours dans cet exemple, 3 % d'amélioration de conditions commerciales.

Ce système a une autre vertu : l'industriel doit s'engager tout de suite sur un prix d'achat avec des remises et des ristournes, avant que le million soit atteint ; mesurez combien il faut être joueur ! En quelque sorte, un revolver est placé sur la tempe de cet industriel. Ce n'est pas simple. Certains distributeurs, comme Aldi ou Lidl, s'engagent sur des volumes.

Or, dans la vraie vie, l'engagement sur le chiffre d'affaires, préalablement à la négociation, ne se fait pas dans de bonnes conditions. Quand le chiffre d'affaires n'est pas atteint, l'industriel, dans de très nombreux cas, joue le rôle de banquier du distributeur pendant toute une année, puisqu'il a consenti des conditions qui ne correspondaient pas au chiffre d'affaires escompté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et le distributeur ne rembourse rien ?

M. Olivier Lauriol. – Certains, lorsqu'il y a une démarche incitative, consentent des retours. Cela dit, ce n'est pas la réponse normale : le distributeur avance qu'il a référencé des produits qui ne se vendent pas, parce que le fournisseur lui a proposé les mauvais produits. On pourrait faire une analyse sociologique de la négociation…

En principe, le contrat peut fonctionner. Le contrat tripartite est même l'idéal pour les producteurs. D'ailleurs, on tente d'y recourir dans la coopération agricole.

Si un pépiniériste vend à une enseigne des arbres plantés trois ans auparavant – l'immobilisation capitalistique est extrême –, le contrat tripartite pourrait être le suivant : « Moi, distributeur, je m'engage à acheter au producteur 5 000 arbres sur deux ans ». Pour qu'il fonctionne, le contrat doit porter sur plusieurs années et non une seule.

La distribution, par son poids, a une responsabilité macroéconomique. Aussi, lui demande de privilégier des produits bénéfiques pour notre santé revient presque – je caricature à peine – à lui imposer une obligation de service public. Plus la distribution est puissante, plus elle est redevable de l'évolution des filières PME en France ; plus elle s'implique, plus elle aura des effets positifs.

M. Laurent Dubois. – La filière laitière a tiré des bénéfices de la contractualisation, dès lors qu'elle a permis de sanctuariser la matière première agricole, mais pourquoi, alors, n'y a-t-il pas plus de contrats tripartites ?

Autre sujet intéressant : les marques de distributeur (MDD). La négociation devient très simple : « à tel prix, vous avez 100 % des volumes ; à tel autre prix, vous perdez tous les volumes. » Un industriel qui s'engage sur

une production de MDD, avec un cahier des charges, et qui investit, notamment en recherche et développement, peut être mis en compétition du jour au lendemain : il n'a aucune sécurité, même s'il produit sa MDD depuis dix ans. La contractualisation me paraît intéressante si elle permet de sanctuariser la matière première agricole.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La MDD modifie le rôle de l'industriel, qui change de statut. N'y a-t-il pas une distorsion de concurrence ?

M. Olivier Lauriol. – La terminologie la plus appropriée désormais est celle de « marque d'enseigne ». La distribution crée sa marque dans un environnement concurrentiel pour la rendre particulière aux yeux du consommateur, avec des promesses très poussées, aussi bien sur la santé que sur l'usage du produit.

Le distributeur a un projet marketing, mais il doit s'appuyer sur un, deux ou trois fournisseurs, pour ne pas cristalliser les risques sur un seul. Le cahier des charges devient de plus en plus poussé, notamment au travers de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ; le message envoyé par le distributeur est puissant – et souhaitable.

L'approche contractuelle, encore très marquée par la logique d'appel d'offres, qui s'apparente à celle d'un marché public, mérite d'être repensée. C'est dans cette logique que le distributeur construit la négociation : « Il y a un cahier des charges ; vous y souscrivez ou non ; mais ne cherchez pas à y introduire une négociation sophistiquée comme pour les marques nationales. » Ainsi, ces négociations ne se font pas à l'aide d'outils tarifaires pourtant concevables : un fournisseur de marque d'enseigne a le droit d'avoir des conditions générales de vente, même s'il faudrait les appeler autrement.

La relation qui se mettra en place à travers ces outils tarifaires et la construction de la marque aura nombre d'implications lourdes pour l'industriel : ses lignes de production, ses *runs*, seront réservées à une enseigne, sans parler de l'enjeu d'amortissement des machines qui deviendra de plus en plus compliqué. Les accords se complexifient, les enjeux financiers deviennent de plus en plus pointus. Les enseignes devront donc adopter des approches plus sélectives à l'égard de leurs fournisseurs.

Par expérience, nous avons rarement eu des remontées négatives d'entreprises qui fournissent les MDD. Peut-être y a-t-il des raisons cachées. Il y a aussi la question de savoir si les MDD ne constituent pas un outil supplémentaire de pression à la main du distributeur par rapport aux marques nationales.

M. Olivier Lauriol. – En particulier par les temps qui courent…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le fait d'avoir des MDD donne des informations sur beaucoup de choses.

M. Olivier Lauriol. – C'est une forme d'intrusion dans l'intimité du fonctionnement d'une entreprise, à coup sûr.

M. Yves Puget. – Jusqu'où ira la progression des marques d'enseigne ? En France, leur part est de 30 % à 35 % inférieure à ce qui est observé en Allemagne ou en Angleterre. Certains estiment qu'elle atteindra 50 % ; ce n'est pas mon cas, en raison du tissu d'industries agroalimentaires françaises. Pour acheter un yaourt, nous pouvons choisir entre la marque d'enseigne, les grandes marques nationales, ou encore des marques comme Le Petit Basque ou le Malo : le consommateur français y tient. Il faut protéger ce tissu, et l'innovation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite recueillir votre avis sur les outils et organes de contrôle : jouent-ils correctement leur rôle ? Les contrôles déployés vous semblent-ils suffisants ? Les contournements identifiés ont-ils été sanctionnés ? Malgré les nombreuses lois, peut-on constater qu'elles ne sont pas appliquées, faute de contrôles et de sanctions ?

M. Yves Puget. – Pour que les contrôles soient efficaces, la loi doit être simple, ce qui n'est pas toujours le cas. Les pénalités logistiques, dont nous avons parlé, étaient anormales, certains distributeurs en abusaient ; elles ont diminué, et c'est une très bonne chose, précisément parce que le texte était clair et facilement applicable. Il en va de même pour les promotions. Le plafonnement des remises à 34 % de la valeur du produit, apprécié par rapport au chiffre d'affaires, est une règle simple, donc contrôlable. En revanche, la limitation à 25 % des volumes annuels écoulés est, dans la pratique, quasiment incontrôlable.

Oui aux contrôles, oui aux condamnations, oui aux amendes : dès qu'un distributeur ou un industriel sort des clous, il faut le sanctionner, mais pour cela, il faut des lois simples.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de vos précieuses contributions. Vous pourrez également nous transmettre par écrit tout document que vous jugerez utile.

Les enjeux juridiques, le droit de la concurrence et les contrôles - Audition de MM. Umberto Berkani, rapporteur général, et Erwann Kerguelen, rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence, Mmes Sarah Lacoche, directrice générale, Alice Vilcot, directrice de cabinet, M. Thomas Pillot, chef de service Protection des consommateurs et de la régulation des marchés, Mme Odile Cluzel, sous-directrice Produits et marchés agroalimentaires, M. Laurent Jacquier, chef du bureau Commerce et relations commerciales, de la DGCCRF, et Mme Muriel Chagny, professeur de droit à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

(*Jeudi 22 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Umberto Berkani, rapporteur général, et M. Erwann Kerguelen, rapporteur général adjoint de l'autorité de la concurrence ; Mme Sarah Lacoche, directrice générale de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), accompagnée de Mme Alice Vilcot, sa directrice de cabinet, de M. Thomas Pillot, qui dirige le service de la protection des consommateurs et de la régulation des marchés, de Mme Odile Cluzel, sous-directrice Produits et marchés agroalimentaires et de M. Laurent Jacquier, chef du bureau Commerce et relations commerciales ; et Mme Muriel Chagny, professeur de droit à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, spécialiste du droit de la concurrence, directrice scientifique de la Revue Lamy de la concurrence.

Nous vous remercions d'avoir accepté notre proposition d'audition dans le cadre de cette commission d'enquête.

Les règles applicables aux commissions d'enquête vous imposent de prêter serment avant d'être entendus. En outre, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Umberto Berkani et Erwann Kerguelen, Mmes Sarah Lacoche et Alice Vilcot, M. Thomas Pillot, Mme Odile Cluzel, M. Laurent Jacquier et Mme Muriel Chagny prêtent serment.

Le cas échéant, vous ne manquerez pas de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêt.

Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution, instance dont les objectifs sont multiples : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays ; analyser l'influence

des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; et s'assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs, pour d'autres catégories de produits, bénéficient de la rémunération la plus juste possible.

L'objet de cette table ronde est d'évaluer les enjeux juridiques propres à l'agroalimentaire et à la grande distribution, spécialement en ce qui concerne le droit de la concurrence. Nous souhaiterons aussi vous entendre au sujet des améliorations induites par l'adoption des lois Égalim – mais pas uniquement, puisque nous savons que, dans ce secteur, de nombreux textes ont été adoptés – et connaître vos réserves à leur égard.

Si vous le voulez bien, nous entendrons d'abord Mme Muriel Chagny, pour qu'elle nous livre son appréciation générale du cadre législatif et réglementaire applicable aux pratiques anticoncurrentielles et restrictives de concurrence, notamment en ce qui concerne les secteurs qui intéressent nos travaux.

Nous entendrons ensuite les représentants de la DGCCRF, puis ceux de l'Autorité de la concurrence, pour que vous nous exposiez, au regard de vos activités de contrôle et de sanction, les spécificités des acteurs de l'agroalimentaire et de la grande distribution.

Enfin, vous pourrez nous livrer votre appréciation sur les pratiques actuelles en matière de négociations commerciales, et sur les éventuels contournements du cadre législatif et réglementaire que vous avez pu identifier.

Nous aimerions notamment savoir si les lois Égalim ont permis d'améliorer la construction du prix et, à cet égard, de mieux y intégrer non seulement la matière première agricole, mais aussi les coûts relatifs aux matières premières dites industrielles.

Cela soulèvera notamment la question de savoir si ces lois sont respectées, ou, si, au contraire, elles sont contournées et de quelle manière.

Vous nous indiquerez aussi comment vous exercez vos missions pédagogiques auprès des entreprises ? Certains disent qu'il y a trop de pédagogie et peut-être pas suffisamment de contrôles et de sanctions, ou des sanctions parfois insuffisantes par rapport aux préjudices, à leur importance et à leur montant.

Vous nous exposerez d'abord, pendant une dizaine de minutes au maximum, les enjeux juridiques principaux que vous identifiez en la matière, en particulier lorsqu'ils concernent les négociations commerciales entre les transformateurs et distributeurs. Nous aurons ensuite un temps de questions-réponses, en particulier avec Mme la rapporteure, puis avec les autres membres de la commission d'enquête.

Mme Muriel Chagny, professeur de droit à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, spécialiste du droit de la concurrence, directrice scientifique de la Revue Lamy de la concurrence. – Alors que cette année marque le quarantième anniversaire de l'ordonnance du 1er décembre 1986, qui crée le droit français moderne de la concurrence, je consacrerai mon propos introductif à des observations qui se situeront à mi-chemin entre un bilan critique et la définition de pistes d'évolution du droit de la concurrence.

Je laisserai de côté, à ce stade, ce qui a trait au contrôle structurel des concentrations pour évoquer le droit des pratiques anticoncurrentielles et le droit des pratiques restrictives. Il faut souligner d'emblée la pluralité, et même l'abondance, des règles et des organes appelés à intervenir en la matière, ce qui implique d'envisager leur articulation et leur coordination.

Je commencerai par le fond du droit, c'est-à-dire par les règles substantielles et par le droit des pratiques anticoncurrentielles.

L'interdiction de l'abus de dépendance économique a été introduite dans notre droit en 1986, à la suite d'un avis de la commission de la concurrence de l'époque sur les supercentrales. L'ordonnance du 1er décembre 1986 avait suscité, à l'époque, beaucoup d'espoirs, lesquels se sont avérés assez vains, puisqu'elle a été stérilisée par une interprétation très restrictive de la notion de « dépendance économique » par l'Autorité de la concurrence, mais aussi par le juge judiciaire, dont la Cour de cassation. Cette interprétation a été maintenue, d'ailleurs, malgré une réforme législative intervenue pour faciliter la mise en œuvre du texte. Finalement, il n'y a quasiment aucune affaire dans laquelle cette disposition a été invoquée avec succès, à l'exception notable de la décision récente de l'Autorité de la concurrence sur l'affaire Apple, qui a marqué une avancée – mais la Cour de cassation doit encore se prononcer au cours du premier trimestre de cette année.

Pourtant, nous avons véritablement besoin d'un instrument permettant d'appréhender les abus de dépendance économique, qu'ils proviennent des fournisseurs, des distributeurs, des acteurs du numérique, etc. Cela permettrait en outre de simplifier et de rationaliser le droit des pratiques restrictives.

Il faudrait, à mon sens, modifier la rédaction actuelle du texte de façon à ce que celui-ci soit plus directif et plus explicite à l'attention des organes en charge de son application. Il me semble qu'il devrait être clairement indiqué que la dépendance économique existe aussi bien lorsqu'elle a été complètement subie que lorsqu'elle a été « choisie ». Elle devrait pouvoir être établie sans avoir à vérifier que quatre critères cumulatifs sont remplis, mais à partir d'indices. On pourrait aussi imaginer d'introduire dans le texte d'autres notions alternatives, comme la puissance d'achat ou la puissance de vente.

J'en viens maintenant aux pratiques restrictives de concurrence, et notamment au titre IV du livre IV du code de commerce. Je rappelle qu'en 1986, le droit des pratiques restrictives se résumait à une douzaine d'articles : cela laisse songeur quand on compare avec les dispositions actuelles…

La refonte du titre IV du livre IV du code de commerce opérée en avril 2019 a constitué un véritable progrès dans la voie de la simplification. Pourtant, il y a eu un retour en arrière très rapide, puisque l'on a constaté une succession rapide de textes sur le sujet – j'ai dénombré six lois et une ordonnance depuis 2019.

La superposition de ces textes dans le temps peut poser des difficultés d'application de la loi, ce qui ne simplifie pas les choses pour les opérateurs. En outre, nous avons observé une montée en puissance de dispositions spécifiques à tel ou tel type de produits – produits de grande consommation, produits alimentaires, etc. – ou à tel ou tel type d'opérateurs, comme les grossistes, etc.

Cette superposition peut donc générer, dans certains cas, des effets pervers, parce que la protection des uns peut aboutir à une dégradation de la situation des autres, par un effet de vases communicants. Surtout, au-delà d'éventuels effets pervers, cela est synonyme d'une grande complexité du fait de l'empilement de règles qui ne sont pas toujours parfaitement coordonnées. Pour ne prendre qu'une illustration, je citerai la question du formalisme, qui est tout à fait indispensable : les textes relatifs aux conditions générales de vente ou à la convention récapitulative donnent l'impression – et ce n'est pas qu'une impression ! – d'être d'une très grande complexité.

On a également assisté à une accumulation de dispositions ciblées sur telle ou telle pratique : pénalités logistiques, manquement à l'obligation de bonne foi, etc. Ont été réintroduites également des dispositions qui avaient été abrogées précédemment : je songe, par exemple, à l'interdiction des pratiques discriminatoires.

La multiplication des dérogations et des exceptions est également une source de complexité, par exemple en ce qui concerne l'encadrement des promotions, où des principes sont posés, à côté d'exceptions et de dérogations.

Pourtant, d'un point de vue concret, cette question des pratiques restrictives de concurrence soulève des enjeux fondamentaux pour les entreprises, pour l'économie française et pour l'attractivité de notre pays. Les règles doivent être compréhensibles, afin qu'elles soient applicables sans trop de difficultés. Il n'est pas opportun d'enfermer les relations commerciales dans un carcan. De plus, si le droit repose sur des règles trop détaillées, il risque d'être toujours en retard par rapport aux évolutions de l'économie et des pratiques.

Peut-être serait-il possible d'explorer une piste qui n'a pas encore été tout à fait envisagée dans l'article L. 442-1 du code de commerce, article

central en ce qui concerne le contrôle des pratiques abusives. Pourquoi ne pas s'inspirer de la directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur, afin de combiner, d'un côté, une règle générale, qui serait en quelque sorte un « attrape-tout » adaptable à n'importe quelle pratique, et, de l'autre côté, une liste de pratiques plus ciblées ? En effet, la définition d'une telle liste présenterait des avantages en termes de prévisibilité et aurait des vertus prophylactiques.

À cet égard, la commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) pourrait jouer un rôle d'identification des pratiques concernées, un peu similaire à celui que joue la commission des clauses abusives. Pour être tout à fait transparente, je précise que j'ai siégé à la CEPC, même si ses travaux sont actuellement interrompus pour cause de renouvellement des mandats.

Nous possédons déjà, dans notre droit, la règle générale : c'est la règle sur le déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat. La Cour de cassation a récemment précisé, dans un arrêt du 7 janvier 2026, que l'absence d'asymétrie dans la puissance économique des parties n'exclut pas la caractérisation d'un déséquilibre significatif.

Un texte existe donc en la matière, qui pourrait, moyennant peut-être quelques modifications, constituer un instrument idoine. La notion de déséquilibre significatif est complémentaire de celle d'abus de dépendance économique, lequel nécessite, pour être établi, la démonstration préalable d'une asymétrie des rapports de force.

Voilà qui illustre l'importance de penser le droit des pratiques anticoncurrentielles et le droit des pratiques restrictives en termes de complémentarité.

Ainsi, en ce qui concerne les pratiques restrictives, nous devrions nous demander si telle ou telle règle est véritablement utile et nécessaire. On pourrait se dire que l'interdiction des pratiques visant à imposer un prix minimum de revente n'est pas très utile, puisque des mesures peuvent déjà être prises sur le fondement du droit des pratiques anticoncurrentielles.

De même, toujours dans cette logique de complémentarité, il serait sans doute opportun d'éviter que des règles du droit des pratiques restrictives apportent une entrave disproportionnée à la liberté de la concurrence et des prix. Un excès de transparence, par exemple, n'a pas que des vertus du point de vue de la concurrence. De même, fixer un taux maximum sur les promotions peut créer le risque de favoriser un alignement des prix.

En ce qui concerne la mise en œuvre du droit de la concurrence, il faut tenir compte de la réticence à agir des victimes. C'est ce qui fonde l'intérêt des pouvoirs confiés au ministre de l'économie et à la DGCCRF.

Cependant, à mon sens, cela ne doit pas se traduire par un retour en force du juge administratif dans les rapports de droit privé.

Je ne nie pas l'utilité des sanctions administratives, notamment en cas de manquement formel, comme le non-respect des délais de paiement par exemple. En revanche, j'ai une tout autre opinion en ce qui concerne le déséquilibre significatif, dont la qualification est plus délicate. Une astreinte administrative peut pourtant être prévue en cas de non-respect de l'injonction administrative. Il me semble qu'il serait opportun de privilégier en cette matière le juge judiciaire, d'autant plus qu'il est spécialisé, ce qui n'est pas le cas du juge administratif. Cela supposerait de le doter de moyens renforcés et de prévoir une dérogation de compétences – c'est faisable, cela a été fait en 1987 – pour concentrer le contentieux au sein de l'ordre principalement intéressé : une telle mesure éviterait la fragmentation du contentieux, permettrait d'avoir une unité de jurisprudence, préviendrait des décisions contradictoires et le système serait plus lisible, plus compréhensible, y compris du point de vue des opérateurs étrangers.

Parallèlement, il faut pouvoir répondre au défi de la rapidité d'intervention, car le temps du procès civil n'est pas celui de l'entreprise. Deux pistes s'offrent à nous. Premièrement, revoir le référé concurrence. Il existe, mais nous pourrions l'améliorer grandement. Deuxièmement, faciliter la tâche des juges par la publication de fiches méthodologiques, à l'image de ce qui a été fait par la cour d'appel de Paris en matière de réparation du préjudice économique. Cela pourrait permettre d'identifier des pratiques problématiques.

Nous pourrions également favoriser les modes de régulation alternatifs. On pourrait imaginer que la CEPC puisse concourir à la résolution amiable du conflit. Pourquoi ne pas instituer une médiation associant un médiateur professionnel et un représentant des fournisseurs et des distributeurs ? Pour encourager la médiation, on pourrait prendre en compte, dans le montant des sanctions, la solution transactionnelle. Quand une solution de transaction est trouvée au profit de la victime, les sanctions pourraient être plus indulgentes.

Mme Sarah Lacoche, directrice générale de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). – Je voudrais d'abord remettre en perspective l'histoire de la liberté des prix. L'ordonnance de 1986 a mis fin, en France, à l'économie administrée des prix de l'après-guerre. La France est alors officiellement passée dans le régime de la liberté des prix et de la concurrence. Il est possible de réglementer les prix, mais sous réserve de ne pas porter atteinte au commerce intracommunautaire. L'article L. 410-2 du code de commerce prévoit ainsi que, sauf dans les cas où la loi en dispose autrement, les prix des biens, produits et services sont librement déterminés par le jeu de la concurrence.

Nous sommes dans une économie de marché où les prix sont, dans leur majorité, libres. Cette liberté s'exerce cependant sous la pression du jeu concurrentiel, qui peut être parfois puissante, voire rude. Nous l'observons

dans le cas des négociations commerciales dans le secteur dont nous parlons aujourd'hui, même si celui-ci est soumis aux règles fixées par le droit de la concurrence, afin de sanctionner les abus. Le libre jeu de la concurrence vise à favoriser une offre diverse, à répondre aux attentes des consommateurs et des consommatrices, à encourager l'investissement, l'innovation, l'amélioration du rapport qualité-prix des produits et à éviter les rentes de situation.

Toutefois, les conditions d'un bon fonctionnement de la concurrence ne sont pas toujours réunies. Il existe donc quelques exceptions à la liberté des prix. Le code de commerce prévoit des possibilités de régulation temporaire ou pérenne des prix pour répondre à des situations spécifiques. Cela a été le cas lors de la crise de l'eau à Mayotte, où il a été nécessaire de réguler le prix de l'eau en bouteille. C'est le cas aussi en présence d'une situation de monopole ou de difficultés durables d'approvisionnement : le code de commerce fixe le cadre d'action et, dans ce cas, un avis de l'Autorité de la concurrence est requis.

Je souhaiterais également remettre en perspective la question de l'alimentaire et de la grande distribution.

Les produits alimentaires sont très majoritairement vendus en grande distribution. Ce secteur est né à la fin des années 1950 et s'est très largement développé depuis. Au cours des soixante dernières années, la part de l'alimentation dans le budget des ménages français a été divisée par deux. Elle s'est stabilisée en moyenne autour de 20 % en moyenne, même si l'on a observé une légère remontée de ce taux en raison de l'inflation que nous avons connue lors de la crise inflationniste des années récentes. De plus la part du budget consacrée à l'alimentation varie en fonction des revenus des ménages. Ces derniers sont plus ou moins sensibles à l'inflation. L'Insee a montré, dans son étude *Niveau de vie et pauvreté en 2023* parue en juillet, que les situations étaient très diverses.

Peut-être faut-il aussi remettre en perspective l'évolution de l'inflation dans les années 2000, en examinant les tendances longues.

Entre 2002 et 2021, le taux d'inflation annuel n'a pas dépassé 2 %, sauf en cas de crises dues à des causes extérieures bien identifiées, comme en 2008. Nous avons toutefois connu sur la période récente, à la suite de la crise du covid et de la guerre en Ukraine, un choc inflationniste très fort. L'inflation a culminé à plus de 7 % en 2022, avant de refluer à partir de 2023. Il s'agit bien d'une baisse de l'inflation, et non d'une déflation. L'inflation a été de 1 % en 2025 – un taux significativement plus faible que dans les autres pays européens en moyenne.

Cependant, j'y insiste, nous n'assistons pas à une déflation générale des prix. Les prix sont restés globalement et structurellement orientés à la hausse. Il peut arriver que certaines catégories de produits ou de services, plus volatiles, connaissent des baisses conjoncturelles. Les prix de l'énergie, par exemple, ont baissé de 7 % récemment, cependant, depuis 2015, ils

progressent de 48 %, ce qui a des effets sur toute l'économie, y compris les secteurs de l'alimentaire, de l'agroalimentaire et de la distribution.

Si l'on prend les données depuis 2015, on constate que l'inflation a progressé de 34 % en cumulé, avec un pic très fort entre 2020 et 2023, où la hausse des prix a été de plus de 20 %, puis l'inflation a reflué, sans qu'il y ait de déflation. Entre le printemps 2024 et le printemps 2025, l'inflation était proche de 1 %. Fin novembre 2024, elle voisinait plutôt les 1,4 %, notamment en raison de la hausse des prix de certaines denrées tropicales ou de la taxe sur les boissons sucrées. Donc nous sommes revenus globalement à un niveau d'inflation, même pour l'alimentaire, qui est plus bas, mais le niveau des prix a, en moyenne, mécaniquement, durant ces années, beaucoup augmenté.

Lorsque l'on regarde l'évolution des prix dans la grande distribution, non seulement sur le volet alimentaire, mais aussi sur le volet hygiène-beauté, les chiffres de l'Insee montrent qu'ils ont, en corrélation avec les chiffres que je viens de citer, fortement augmenté en 2022 et au premier semestre 2023. Inversement, certaines années, en 2010, 2014, 2016, 2020 et 2021, les prix ont plutôt baissé.

Le choc inflationniste s'est aussi transmis vers l'aval, avec des effets un peu différents entre la grande distribution et la distribution. Depuis 2023, nous observons un ralentissement de la hausse des prix, voire parfois, sur certaines catégories de produits, une petite baisse. Mais le pic inflationniste que nous avons connu se traduit toujours dans les rayons.

La question est la suivante : avons-nous un dispositif qui nous permette d'y voir clair dans la formation des prix et l'évolution des marges aux différents stades de production, de transformation et de distribution ?

L'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, l'OFPM, a été créé pour garantir une analyse indépendante et transparente des mécanismes de formation des prix dans la filière agroalimentaire. Cet observatoire est sous la double tutelle des ministres chargés de l'agriculture et de la consommation. Son rôle est d'apporter de la transparence en ce qui concerne la formation des prix. Il sert à éclairer les débats publics. Il documente les coûts d'achat de la matière première agricole, la marge à la transformation, la marge, brute comme nette, à la distribution, etc. Il dispose d'un comité de pilotage qui rassemble des représentants du Parlement, de l'administration, du monde agricole, des industries agroalimentaires, de la grande distribution et des associations de consommateurs.

Dans son rapport de 2025, qui documente les données jusqu'à la fin de l'année 2024, l'observatoire fournit une analyse de l'évolution des prix et des marges dans le secteur depuis 2022. L'aval a parfois comprimé un peu ses marges, au début de la crise, pour absorber le choc, puis il a eu besoin de les reconstituer, ce qui a entraîné une augmentation des prix.

Il met aussi l'accent sur les phénomènes de péréquation dans la grande distribution, entre produits et entre rayons, en fonction de la sensibilité au prix des produits.

Souvent, le public se pose la question suivante : que fait la DGCCRF ? Je vais donc détailler les différents instruments que nous utilisons pour surveiller l'évolution des prix, de l'amont à l'aval, et sur le volet des relations commerciales.

Nous veillons tout d'abord à l'équilibre des relations commerciales, que ce soit en amont ou en aval.

En ce qui concerne l'amont, un enjeu important est celui de la structuration des filières. La structuration de l'offre en organisations de producteurs (OP) ou en associations d'organisations de producteurs (AOP) vise à donner un meilleur pouvoir de négociation aux producteurs face à des acheteurs qui peuvent être puissants et très concentrés. Elle leur offre aussi un cadre juridique sécurisé, notamment en ce qui concerne la bonne application du droit de la concurrence aux spécificités agricoles.

Encourager le recours à la structuration constitue donc un enjeu – c'est justement l'une des ambitions de la loi Égalim –, car cela peut aider le monde agricole, qui est plus atomisé, à mieux faire face aux difficultés, dans un contexte d'incertitudes, liées à la géopolitique, aux maladies, aux aléas climatiques, etc.

Cette structuration est très inégale selon les filières : la filière laitière est beaucoup plus avancée en la matière, la filière de la viande bovine beaucoup moins. Il faut accompagner un recours plus homogène à la contractualisation écrite.

Nous vérifions si les OP remplissent bien leur mission en adressant des propositions d'accord-cadre aux acheteurs et en négociant pour le compte des producteurs. Nous veillons à ce que les acheteurs respectent les prérogatives et les missions dévolues aux OP et n'essaient pas de les contourner ou de les affaiblir. Dans ce cadre, nous vérifions, à l'amont, que le formalisme prévu par les lois Égalim est bien respecté. Nous utilisons aussi les dispositions relatives au déséquilibre significatif ; nous avons eu à traiter plusieurs affaires en ce sens.

En ce qui concerne l'aval, nous disposons là aussi de plusieurs outils, grâce notamment aux lois Égalim, pour veiller à l'équilibre des relations commerciales. Les négociations doivent être closes avant une date butoir ; le droit sur le déséquilibre significatif s'applique ; il est interdit de concéder des avantages sans contrepartie, etc. Le droit de la concurrence est applicable, sous le contrôle notamment de l'Autorité de la concurrence.

Le secteur est soumis à une forte pression concurrentielle. Nous avons observé des phénomènes de concentration, notamment à l'achat, de la part des enseignes de la grande distribution. Cela génère des tensions avec les

fournisseurs des marques nationales, en particulier dans le cadre des négociations commerciales, dans un contexte où la grande distribution a fortement développé ses marques de distributeurs, qui prennent un poids important dans les rayons.

Des alliances à l'achat se sont constituées au niveau national et l'on observe de plus en plus le recours, qui est très largement répandu, de la part des très grands distributeurs, à des centrales d'achat européennes, pour négocier les prix : les négociations peuvent avoir lieu au niveau européen. Cela soumet les enseignes, en tout cas les grandes marques nationales, à une forte pression concurrentielle, puisque les centrales européennes concentrent leurs discussions sur des acteurs de taille significative. Nous vérifions que les PME ne sont pas touchées – elles ne le sont pas jusqu'ici. On assiste donc à des évolutions importantes en ce qui concerne les choix stratégiques et le modèle économique de la grande distribution.

Les lois Égalim ont mis en place plusieurs mécanismes pour essayer de préserver la rémunération des agriculteurs face à cette évolution et à cette forte pression sur les prix : instauration du seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP + 10), encadrement des promotions, non-négociabilité de la matière première agricole, clauses de révision automatique afin que les hausses de coûts en cas de choc puissent être répercutées.

Ces lois fournissent donc un cadre, un formalisme. Celui-ci est sans doute perfectible. Des réflexions avaient été entamées à la suite de la crise agricole de 2023 pour le faire évoluer, mais elles n'ont pas été poursuivies. Nous constatons, en tout cas, que certains acteurs semblent plutôt privilégier la stabilité du cadre. Pour autant, il existe sans doute des marges de progression.

Chaque année, nous assurons le suivi des négociations commerciales. Nous vérifions que la date butoir est bien respectée, que le formalisme contractuel est bien appliqué, en nous assurant par exemple que les clauses obligatoires figurent bien dans les contrats. Par ailleurs, nous examinons comment se sont déroulées les négociations et nous contrôlons également l'action des centrales européennes dès lors que les produits sont commercialisés en France.

Telle est notre action sur le premier volet, celui des relations commerciales.

Concernant la protection du consommateur, nous avons maintenu des contrôles sur l'information relative aux prix. C'est la base. Il faut que l'information donnée aux consommateurs, que ce soit dans les magasins physiques ou en ligne, soit exacte. En 2024, nous avons contrôlé plus de 5 600 établissements. Nous avons relevé un taux d'anomalies de 52 % : 31 % des cas environ donnent lieu à des suites pédagogiques – ce qui signifie que les manquements étaient mineurs – et 24 % des cas environ entraînent des suites correctives et répressives.

Nous vérifions notamment si les promotions sont correctes, c'est-à-dire si elles sont conformes au droit qui les encadre. Nous continuons aussi de constater parfois des décalages entre le prix affiché en rayon et le prix figurant sur le ticket de caisse – même si nous avons plutôt noté globalement une amélioration en la matière.

Nous portons une grande attention également, dans le cadre de nos contrôles dans la grande distribution ou encore au niveau de la production, aux allégations, relatives notamment à l'origine ou aux méthodes de production des produits, puisque nous savons qu'elles peuvent constituer des critères d'achat importants. Nous sommes vigilants sur les phénomènes de « francisation ». Faire croire que tel produit agricole est d'origine française, alors qu'il est en réalité importé, constitue une forme de concurrence déloyale vis-à-vis des agriculteurs français. Nous avons donc maintenu pendant la crise agricole un volume important de contrôles sur ce point, et cela reste une thématique importante pour nous.

J'évoquerai rapidement le volet de la concurrence déloyale. L'Autorité de la concurrence a des outils pour intervenir *ex post* sur les ententes. Lorsque nos équipes détectent des dossiers, nous les lui remontons. L'Autorité travaille également sur le contrôle des concentrations. Des dispositions spécifiques s'appliquent pour réglementer les alliances à l'achat de la grande distribution alimentaire.

Enfin, en ce qui concerne notre activité sur le volet de l'inflation, de l'alimentation et du pouvoir d'achat, nous portons une attention particulière à l'outre-mer, parce que l'alimentaire est le poste de dépense qui présente le plus fort écart de prix avec l'Hexagone, de l'ordre de 30 % à 42 % selon les territoires. C'est dû à une dépendance plus forte aux importations, à une plus grande concentration, à des contraintes structurelles, à l'éloignement, aux frais de transport.

La concentration des marchés y est différente, car il n'y a pas toujours autant d'acteurs qu'en métropole. Nous devons donc être vigilants sur les phénomènes d'intermédiation. Des dispositions pour réguler les monopoles existent ; par exemple, les prix des carburants sont régulés. Nous sommes vigilants notamment en cas de crise : j'ai évoqué le cas de Mayotte tout à l'heure.

Nous exerçons une forte surveillance sur les marchés, conjointement avec l'Autorité de la concurrence. Nous travaillons aussi sur des dispositifs volontaires, tels que le bouclier qualité-prix, qui a ainsi été mis en place en outre-mer. Nous avons continué à réfléchir à des évolutions potentielles dans le cadre du projet de loi de lutte contre la vie chère dans les outre-mer. En Martinique, par exemple, qui a connu une crise majeure, tous les acteurs se sont engagés, notamment en jouant sur la fiscalité, l'octroi de mer ou la TVA, pour tenter de faire baisser les prix et de réduire le différentiel avec l'Hexagone. Nous avons joué un rôle d'aide à la transparence, c'est-à-dire que

nous nous sommes assurés de la cohérence de l'évolution des prix en rayon par rapport aux engagements qui avaient été pris par les uns et les autres. Nous avons rendu nos rapports publics ; nous en avons publié quatre à ce jour.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons prévu une table ronde spécifique pour les outre-mer et nous vous convierons à nouveau.

M. Umberto Berkani, rapporteur général de l'Autorité de la concurrence. – En préalable, je rappelle que l'Autorité de la concurrence n'est pas spécialisée dans tel ou tel secteur : son champ d'analyse est très large et porte sur l'ensemble de l'économie française, que nous examinons sous l'angle particulier de l'existence d'ententes, d'abus de position dominante ou d'abus de dépendance économique.

Nous nous chargeons du contrôle des concentrations et disposons d'un pouvoir plus général d'avis qui nous permet d'adopter une approche plus globale, tout en demeurant dans les limites de l'analyse des pratiques anticoncurrentielles et des phénomènes de concentrations. Tous ces outils ont été mobilisés pour le secteur de la distribution au cours des dix dernières années.

Dans un avis rendu en 2015, nous avons tâché de bâtir une grille d'analyse croisant les points de vigilance, nos possibilités d'action et les critères applicables, grille qui nous sert encore aujourd'hui. En matière d'ententes, il n'y a pas de doute sur le fait qu'une alliance à l'achat équivaut à un accord entre concurrents, ce qui la place dans le champ matériel du droit de la concurrence. Ces accords sont *a priori* plutôt proconcurrentiels dans la mesure où ils contribuent à faire diminuer les prix d'achat au bénéfice des consommateurs ; mais cela ne signifie pas que leur mise en œuvre ne peut pas poser des problèmes de concurrence, ce qui nous a amenés à identifier quatre types de risques, dont trois se situent directement sur le marché aval, c'est-à-dire celui de la distribution.

Le premier risque concerne les échanges d'informations sensibles : si une alliance peut obtenir des résultats, toutes les informations – notamment celles relatives aux prix et aux contreparties – ne peuvent pas être échangées dans ce cadre.

Le deuxième risque a trait à un effet quelque peu mécanique : les alliances créent une certaine symétrie dans les coûts, ce qui peut entraîner une plus grande collusion entre les acteurs, qui se livrent à une concurrence moindre. Plus l'accord porte sur une partie significative des achats, plus le risque de collusion est important ; c'est pourquoi nous examinons toujours le volume concerné par ces accords.

Le troisième type de risque réside dans la limitation de la mobilité inter-enseignes dans le cadre de ces achats.

S'y ajoute une série de risques sur le marché amont de l'approvisionnement, dont la limitation de l'offre, la réduction de la qualité ou

la moindre incitation des fournisseurs à innover du fait de l'existence d'un débouché standardisé. De la même manière, nous scrutons le poids des alliances européennes sur le marché amont : plus il est important, plus le risque que je viens de citer est élevé.

Sur la base de ces principes définis dix années plus tôt, l'Autorité de la concurrence s'est autosaisie, en 2020, pour se prononcer sur l'opportunité de prendre des mesures conservatoires dans le contexte des accords qui concernaient essentiellement les marques de distributeurs (MDD), c'est-à-dire des fournisseurs disposant potentiellement d'un moindre pouvoir de marché.

Dans le cadre de cette procédure, les parties ont utilisé la possibilité de proposer des engagements. Plus précisément, deux séries d'engagements ont été prises en 2020 au niveau des alliances Auchan-Casino-Metro-Schiever et Carrefour-Tesco, ces engagements ayant joué un rôle relativement structurant puisque nous constatons, année après année, que les principes fixés à cette occasion, notamment sur le périmètre des produits et les volumes de parts de marché, ont été intégrés dans les alliances.

Parallèlement, nous avons ouvert un certain nombre d'enquêtes, notamment sur les échanges d'information et la limitation de la mobilité inter-enseignes. En 2023, une refonte des lignes directrices européennes sur les ententes horizontales est intervenue, ce qui a conduit à une évolution du standard de preuve nécessaire pour appréhender les pratiques anticoncurrentielles. Par conséquent, une série d'enquêtes ont été abandonnées en raison de ces évolutions normatives, mais nous continuons bien sûr à en mener.

J'en viens aux abus de dépendance économique, en rappelant que l'Autorité de la concurrence constatait, dans son avis de 2015, qu'il existait des limites à leur application et qu'il fallait soit changer la loi pour modifier les critères, soit modifier le volet des pratiques restrictives. À l'époque, le Gouvernement avait préféré durcir les sanctions applicables aux pratiques restrictives.

Nous ne sommes donc guère allés plus loin sur ce sujet, d'autant que les alliances à l'achat, notamment sur les marques de fournisseurs, concernent plutôt de grands groupes internationaux. De surcroît, depuis 2020, le cadre général s'inscrit dans la lignée des engagements que je mentionnais.

Parmi les changements intervenus depuis l'avis de 2015, nous pouvons désormais nous appuyer sur l'article L. 462-10 du code de commerce, qui a permis de mettre en place l'envoi automatique d'une information à l'Autorité de la concurrence lorsqu'une alliance se constitue, ce qui a permis de gagner en rapidité et en clarté, pour nous comme pour les entreprises désireuses de créer un tel groupement.

Nous procédons toujours à une analyse *ex ante*, qui présente par construction des limites dans la mesure où ce sont les modalités de mise en œuvre pratiques des alliances qui peuvent éventuellement créer des pratiques

anticoncurrentielles. On nous assure parfois que les obligations de confidentialité seront mises en place, mais nous ne pouvons pas en juger à l'avance ; surtout, nous ne pouvons pas évaluer les effets à court et à moyen terme de telle ou telle alliance sur les rapports de force entre les parties. S'y ajoute le fait que le standard de preuve s'oriente, depuis 2023, plutôt vers les effets concrets que vers l'objet anticoncurrentiel, ces effets étant une fois encore difficilement évaluables.

Malgré cela, nous pouvons agir : à la suite d'un communiqué de presse en novembre 2025 relatif à la mise en place de l'alliance Aura – entre Intermarché, Auchan et Casino –, nous sommes entrés en discussion avec ses acteurs pour discuter du périmètre et identifier d'éventuels effets négatifs sur certains fournisseurs, notamment pour les plus petits et les plus fragiles d'entre eux.

Nous avons procédé de cette manière, car cette question du périmètre gagnait selon nous à être identifiée et traitée avant le début des négociations commerciales, et non pendant ou après celles-ci.

Plus récemment, nous avons décidé de lancer, pour la première fois, le bilan concurrentiel – là aussi, sur la base de l'article L. 462-10 du code de commerce – afin d'analyser, dans le courant de l'année 2026, le fonctionnement et les effets concrets des deux alliances que sont Aura et Concordis – celle-ci regroupant Carrefour, la Coopérative U et le groupement de distributeurs allemand RTG.

Nous avons décidé de réaliser cet exercice afin de tenir compte de l'évolution des alliances et des limites de l'analyse *ex ante* que je mentionnais précédemment. Ledit bilan concurrentiel n'en est qu'à ses débuts et nous permettra sans doute de collecter de nouvelles informations, même s'il nous faut y consacrer des ressources dans un contexte d'effectifs contraints.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai une série de questions, à commencer par une demande de précisions sur les modalités concrètes du contrôle des centrales d'achat européennes par la DGCCRF.

Comment procédez-vous concrètement ? Avez-vous identifié des contournements de la réglementation française ? Est-il possible d'évaluer leur impact sur la construction des marges ?

Je me tourne vers les représentants de l'Autorité de la concurrence : pourquoi avoir choisi les alliances Aura et Concordis ? Quels sont les éléments que vous recherchez pour établir le bilan concurrentiel ?

Mme Sarah Lacoche. – Les centrales européennes sont effectivement un sujet de préoccupation. D'après notre analyse, les dispositions d'ordre public prévues par le droit français sont applicables à tout contrat qui a pour finalité la distribution de produits dans l'Hexagone. Nous avons donc eu des échanges et continuons à en avoir avec les centrales dès lors qu'elles sont ouvertes à la discussion.

L'an dernier, une centrale d'achat européenne avait bien prévu un tronc contractuel commun reprenant les dispositions du droit français pour les fournisseurs de notre pays, alors qu'elle était elle-même régie par un droit étranger.

Nous menons systématiquement un contrôle sur les négociations en tenant compte de ce qui se passe au niveau des centrales européennes. Ce contrôle porte sur le respect de la date butoir, mais également sur le formalisme et la présence d'éventuelles pratiques commerciales déloyales qui pourraient être constatées vis-à-vis des fournisseurs.

Nous avons pu prononcer des amendes à ce titre, avec un montant qui a pu atteindre environ 40 millions d'euros. Certaines centrales contestent notre interprétation du droit, mais les juges nous ont pour l'instant donné raison. Nous n'en sommes pas encore au stade de la cassation pour tous les dossiers.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Combien d'amendes ont-elles été payées à ce jour ?

M. Laurent Jacquier, chef du bureau du commerce et des relations commerciales de la DGCCRF. – L'amende de 6,34 millions d'euros prononcée contre Eurelec en 2020 doit être désormais payée dans la mesure où un arrêt du Conseil d'État a validé notre démarche. En revanche, toutes les amendes postérieures n'ont pas encore été payées puisque tous les recours ne sont pas encore épuisés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les sociétés sanctionnées sont-elles obligées de constituer des provisions pour régler ces amendes ?

Mme Sarah Lacoche. – Toute société est censée évaluer l'adéquation de ses provisions par rapport à des contentieux en cours, ces derniers pouvant aussi porter sur des avantages sans contreparties. Globalement, nous sommes bien suivis par les tribunaux français, même si certaines centrales contestent notre interprétation par principe.

Dans le cadre des négociations commerciales, nous nous basons sur un panel d'environ 200 fournisseurs et nous examinons les contrats dans le détail, ainsi que les échanges et la mécanique de négociation, afin d'identifier d'éventuelles pressions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre appréciation du rôle économique des centrales d'achat européennes ? Comment participent-elles à la pression sur les prix ?

Mme Sarah Lacoche. – Leur rôle consiste à négocier le meilleur prix pour leurs adhérents : chaque année, les fournisseurs demandent des hausses tandis que les centrales proposent des baisses, et un accord finit par intervenir sur un niveau de prix différencié selon les produits. Une forte hausse des cours

des matières premières peut ainsi déboucher sur l'acceptation de certaines hausses, mais une pression s'exerce alors sur d'autres segments.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il des centrales de services ?

Mme Sarah Lacoche. – L'enjeu consiste à nous assurer de la réalité des services. Il n'existe pas d'obligation d'avoir un contrat unique, les services pouvant être traités à part, mais ces derniers doivent correspondre à une réalité. Nous pouvons donc être amenés à examiner les contrats, ainsi que la pratique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels sont les services pour lesquels vous avez pu constater des non-conformités ?

M. Laurent Jacquier. – Nous avons pu traiter le cas des services de mise en avant, qui soulevaient des questions à la fois formelles et de fond.

Sur le plan formel, un dossier impliquant Intermarché a permis de constater que les services internationaux auraient dû figurer dans les contrats conclus en France, ce qui n'était pas le cas. Nous avons donc prononcé une amende de 19,2 millions d'euros, qui a été validée par la cour administrative d'appel de Paris et qui fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État.

Par ailleurs, nous avions examiné la proportionnalité entre les services fournis et la rémunération proposée, en constatant que les montants étaient très élevés pour des services de mise en avant sur des tracts ou en magasin tout à fait classiques et dont le caractère international était d'ailleurs totalement artificiel, puisqu'ils étaient effectués dans les magasins français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Allez-vous jusqu'à analyser l'économie du contrat à la sortie des centrales de services ?

M. Thomas Pillot, chef de service de la protection des consommateurs et de la régulation des marchés de la DGCCRF. – Il est malaisé de déterminer si le prix d'un service donné est adéquat. Nous infligeons des sanctions lorsque la disproportion nous paraît manifeste, car il n'existe pas de valeur de marché universelle pour les services. L'exemple qui vient d'être cité montre que nous ne fermons pas les yeux sur ce type de pratiques, mais nous ne sommes pas en mesure de contrôler l'ensemble des services de toutes les centrales chaque année : notre analyse se basera sur un faisceau d'indices, dont les retours des fournisseurs sur la teneur des services rendus et les montants qu'ils ont été amenés à concéder.

Je rappelle que les centrales d'achat européennes s'adressent aux plus grands fournisseurs, qui sont souvent implantés dans plusieurs pays européens, voire à l'échelle mondiale. Nous avons récemment entendu une série d'acteurs se plaindre de l'évolution des carnets de commandes et dénoncer des « déréférencements partiels », mais je souligne que ces derniers ne se produisent pas qu'en France.

Il n'est en effet pas seulement question d'une construction juridique et administrative, mais d'une concentration à l'achat d'acteurs implantés dans différents pays de l'Union européenne, ce qui nous interroge sur le rôle, à l'avenir, du droit européen. Une directive européenne encadre ainsi les pratiques commerciales déloyales dans la filière alimentaire, et présente une économie générale assez éloignée des principes habituels du droit de la concurrence puisqu'elle ne considère que les fournisseurs dont le chiffre d'affaires est inférieur à 350 millions d'euros, c'est-à-dire des structures relativement petites. Or, même les très grands fournisseurs s'approvisionnent avec de la matière première agricole en partie française, mais leurs relations avec les centrales d'achat échappent totalement au texte européen.

Pour les plus petits fournisseurs, le droit européen a choisi d'aborder l'équivalent de nos pratiques commerciales restrictives au travers de listes de pratiques interdites, avec des listes « noires » d'interdictions et des listes « grises » autorisant des pratiques dans certaines conditions. Cette méthode aboutit à dresser des listes extrêmement longues et qui peuvent devenir obsolètes, problème qui a été dénoncé à juste titre.

Le texte devant bientôt être révisé, les autorités françaises plaident en faveur d'un encadrement plus strict des relations des grands fournisseurs avec les centrales d'achat : ce point ne faisant pas consensus, il nous faudra trouver des alliés.

Un autre débat porte sur la capacité à convaincre de la pertinence de l'approche historique de la France, qui consiste à dire qu'il vaut mieux avoir des pratiques relativement larges tout en interdisant le déséquilibre significatif, la rupture brutale des relations commerciales et les avantages sans contreparties. Ces notions permettent en effet des constructions jurisprudentielles et peuvent appuyer l'élaboration de lignes directrices ou un suivi tenant compte de l'évolution de la pratique des acteurs. Cette approche nous semble fructueuse, mais n'a pas été retenue, la Commission européenne considérant que nos listes sont imprécises et que nous n'avons pas suffisamment recopié la directive, d'où la nécessité de procéder à des ajouts pour préciser telle ou telle pratique.

Une partie de la discussion se jouera donc sur ce point : traitons-nous ou non ces centrales au niveau européen ? Si nous n'hésitons pas à engager des actions sur la base des dispositions de l'ordre public français, il n'en demeure pas moins que la puissance publique dans son ensemble serait probablement bien plus forte si le droit européen traitait le sujet et si toutes les autorités européennes édictaient les mêmes limites.

Mme Muriel Chagny. – Il me semble que le droit des pratiques anticoncurrentielles pourrait être une piste fructueuse pour appréhender les centrales d'achat européennes du fait de la théorie des effets et de la mise en œuvre.

Pour ce qui est des pratiques restrictives, il faut distinguer les situations dans lesquelles l'action est mise en œuvre par un opérateur privé des cas où le ministre de l'économie intervient : l'opérateur privé se heurtera aux choix de lois et aux clauses attributives de compétence, lesquelles ne seront pas opposables au ministre de l'économie.

S'agissant du droit européen, la manière dont la France se saisira de l'accord du 12 novembre 2025 relatif à l'application transfrontalière de la directive sur la lutte contre les pratiques commerciales déloyales, directive qui est effectivement très largement perfectible, présente un intérêt significatif, car cet accord offre des possibilités pour mettre en œuvre de nouvelles dispositions internes.

Plus largement, il paraîtrait souhaitable de s'appuyer sur des dispositions générales. Je précise mes propos précédents : je ne suis pas favorable à une extension indéfinie des listes, mais il me semble qu'elles peuvent faire partie des leviers à actionner de manière combinée, sans nécessairement les intégrer dans un texte de droit « dur ».

M. Umberto Berkani. – Nous n'avons pas de difficulté à traiter les pratiques de contournement grâce à la théorie des effets : si l'activité d'une centrale a des effets en France, l'Autorité de la concurrence peut examiner le dossier. La seule question qui pourrait se poser aurait trait à la répartition des compétences entre la Commission européenne et l'Autorité au regard de la structuration et de l'échelle de l'alliance considérée, mais il s'agit là des règles classiques d'attribution des compétences au sein du réseau européen, c'est-à-dire un sujet tout à fait maîtrisé. Si un volet européen doit être examiné, nous l'intégrerons à nos analyses.

M. Erwann Kerguelen, rapporteur général adjoint de l'Autorité de la concurrence. – S'agissant du bilan concurrentiel, nous examinerons l'intégralité des risques que nous avons recensés dans notre avis de 2015, et notamment les risques liés aux échanges d'information : l'extension du périmètre des accords que nous avons pu constater se conjugue à un mouvement de complexification et de multiplication des strates de négociation, en particulier dans l'une des alliances considérées.

De plus, nous mènerons une analyse économétrique afin d'évaluer la manière dont le gain à l'achat – c'est-à-dire l'objet d'une alliance – a été répercuté sur le consommateur. Ce point est important, car il s'agit de l'un des fondements de l'appréciation proconcurrentielle que nous portons sur ces accords de coopération à l'achat : nous partons du principe que l'avantage tarifaire obtenu par les distributeurs bénéficiera au consommateur ; si tel n'est pas le cas, l'analyse de l'Autorité de la concurrence sera sensiblement différente.

Nous examinerons aussi les effets de l'alliance sur les référencements et la diversité de l'offre pour le consommateur, tant pour les fournisseurs directement concernés que pour les autres. Des effets de bord peuvent en effet

survenir : une baisse de prix pour les fournisseurs intégrés pourrait par exemple avoir des répercussions sur les fournisseurs qui ne sont pas impliqués dans l'alliance, en limitant leurs débouchés. L'analyse ne se limite donc pas aux prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Intégrez-vous la notion de prix anormalement bas à votre analyse, en étant attentifs à la sanctuarisation de la matière première agricole ?

M. Erwann Kerguelen. – Nous ne nous positionnons pas sur le périmètre d'Égalim et la vérification du cadre contractuel. Lorsque nous analysons les conséquences sur l'amont – par exemple lorsque le périmètre de négociation est modifié dans le cas d'Aura –, nous évaluons les effets de l'accord sur les fournisseurs, et notamment sur leurs marges. C'est pourquoi le bilan concurrentiel prévoit la possibilité, pour les tiers intéressés, de soumettre des contributions : nous comptons sur les filières agricoles pour nous faire remonter tout point qui nous permettrait d'affiner notre analyse.

En tout état de cause, la sanctuarisation de la matière première agricole relève du formalisme contractuel et ne relève donc pas strictement du périmètre de compétences de l'Autorité de la concurrence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous pouvez donc valider, *in fine*, un prix qui aurait été construit sans respecter les règles. J'attire votre attention sur ce point.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite interroger la DGCCRF sur l'initiative du « panier sain et abordable ». Il s'agissait de proposer aux distributeurs de créer un tel panier, c'est-à-dire de limiter leur marge sur certains produits. Pouvez-vous nous présenter cette initiative et nous en expliquer l'échec ?

Mme Sarah Lacoche. – Cette initiative émanait initialement d'une proposition de l'organisation Foodwatch et de l'association Familles rurales, en lien avec l'UFC-Que Choisir. Considérant que les précédents dispositifs d'engagement volontaire pour faire baisser les prix, comme les trimestres anti-inflation, n'avaient pas forcément porté sur le volet de l'alimentation saine, ces associations ont souhaité travailler à la conception d'un panier sain et abordable, en prenant en compte les recommandations du plan Nutrition et santé. L'association Familles rurales avait donc produit un travail assez détaillé, qui a abouti à une proposition technique comportant des propositions et des chiffrages. Vous retrouverez les éléments dans les notes fournies.

Nous avions eu des échanges autour de cette proposition et notre orientation générale était plutôt d'encourager une initiative volontaire. Toutefois, les travaux avec la grande distribution n'ont pas été formellement engagés. Nous nous étions d'abord demandé si les acteurs avaient déjà mis en place de telles initiatives et nous avions constaté que les différentes enseignes pouvaient faire des efforts, selon des formats et des périmètres très variables, par exemple en mettant en avant des légumes à des prix très faibles.

Simplement, il n'existait pas de dispositif unique identifiable pour le consommateur.

Nous avons donc mené une première instruction technique, mais la direction générale a été occupée par d'autres travaux d'urgence, relatifs notamment à la Martinique. Notre étude de ce sujet ne s'est donc pas poursuivie, mais nous pourrions reprendre nos travaux pour avancer avec la grande distribution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre direction générale s'est-elle autosaisie du sujet, après les échanges avec Foodwatch et Familles rurales ?

Mme Sarah Lacoche. – Exactement, nous avons fait remonter des propositions pour les étudier et envisager des évolutions. Vous l'avez sans doute vu dans les notes transmises, nous avions esquissé une proposition d'évolution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment cette proposition a-t-elle été perçue par les distributeurs ? Pensez-vous que cela pouvait aboutir ?

Mme Sarah Lacoche. – Il faudrait les reconsulter. Nous n'avions pris qu'un premier contact pour leur demander s'ils avaient déjà de tels dispositifs. Nous travaillions alors sur le volet relatif à Origin'Info, qui avait exigé une forte mobilisation de leur part. Il faudrait reprendre les discussions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il ressort de la documentation dont nous disposons que la DGCCRF privilégie les suites pédagogiques aux sanctions. En 2023, par exemple, vous avez prononcé deux avertissements et lancé quatre procédures d'injonction. De son côté, la Cour des comptes a relevé dans un audit flash de février 2024 qu'« aucun manquement constaté en 2022 et en 2023 vis-à-vis d'Égalim 1 ou 2 [en matière de contractualisation] n'a pour l'instant conduit à des sanctions ». J'entends que la contractualisation soit importante, mais je constate qu'il n'y a pas sanction, ce qui doit fragiliser, j'imagine, l'effectivité des lois Égalim. Cette faiblesse durable des contrôles vous paraît-elle à la hauteur des contournements de la loi ?

Par ailleurs, cette pratique a-t-elle fait l'objet d'arbitrages politiques ? En d'autres termes, ce choix en faveur de la pédagogie vient-il de vous ou d'un ministre et, si oui, lequel ?

Enfin, comment justifiez-vous la faiblesse des sanctions et le fait qu'elle dure – l'argument pédagogique pouvant être compris pendant un temps, mais devant s'effacer à un moment ?

Mme Sarah Lacoche. – Il faut avoir en tête qu'Égalim invite à sanctionner les deux parties si celles-ci ne contractualisent pas. Or, à l'origine, ce dispositif de contractualisation est destiné à protéger le producteur agricole. Aussi, quand il n'y a pas de contrat, nous sommes soucieux – c'est d'ailleurs le cas pour toutes nos actions – de comprendre ce qu'il s'est passé :

est-ce le producteur qui n'a pas souhaité signer la proposition qu'on lui faisait ? L'acheteur qui n'a pas fait de proposition ou qui en a fait une qui ne respectait pas les formes prescrites ?

En effet, l'état d'avancement en matière de contractualisation varie beaucoup d'une filière à l'autre. Certaines atteignent déjà un bon niveau de contractualisation et, dans ce cas, nous nous demandons par exemple s'il existe des contournements des appellations d'origine protégée (AOP). Or, à ce sujet, il y a bien des procédures en cours et des injonctions de remise en conformité ont bien été prononcées.

En revanche, dans d'autres filières, on part de très loin. Par exemple, la filière bovine, que j'évoquais précédemment, est beaucoup plus atomisée que d'autres ; dans ce cas, l'absence de contractualisation ne procède pas forcément que de l'acheteur. Je pense que certains producteurs de cette filière ne sont pas encore convaincus de l'intérêt que la contractualisation représente pour eux. Nous avons donc tenté de sensibiliser la filière en ciblant d'abord les plus gros acteurs, ceux qui seraient susceptibles de faire basculer la filière dans la contractualisation, mais tout en examinant le comportement des producteurs. Néanmoins, quand les producteurs ne souhaitent pas signer de contrats, il nous semble difficile, au regard tant du principe de proportionnalité que de l'objectif initial de la loi, d'aller au-delà d'une démarche purement pédagogique. Cela ne signifie pas que notre action ne puisse connaître des évolutions par la suite.

En tout état de cause, le cadre actuel me semble trop complexe pour les filières qui partent de loin ; il s'agit pour elles de passer de l'absence totale de contractualisation à une contractualisation correspondant à des formules complexes et inscrite dans la longue durée. La marche est trop haute. D'où notre volonté de réfléchir à une solution plus simple, partant de l'état des lieux dans chaque filière.

Voilà pourquoi nous tentons d'accompagner les filières. Sans doute faut-il parfois aller jusqu'à la sanction, et nous n'hésitons pas à le faire dans certains cas, mais, dans des situations complexes, nous cherchons à définir la stratégie la plus à même d'aider les acteurs à avancer. Nous avons dépassé le simple stade de l'avertissement dans certains dossiers récents, mais nous partons toujours de la situation de chaque filière pour l'aider à avancer.

M. Thomas Pillot. – L'obligation d'une contractualisation écrite à l'amont, définie par la loi, est entrée en vigueur pour certaines filières au 1er janvier 2022 et pour les autres au 1er janvier 2023. Pendant les douze à dix-huit premiers mois d'un dispositif, il est habituel de rappeler les acteurs à la loi ; or ce délai correspond à peu près à la date du constat que vous avez rappelé, madame la rapporteure, puisque le bilan des contrôles connaît toujours un léger différé.

Nous sommes passés aux injonctions de mise en conformité lors de la phase suivante. Pour ce qui concerne la filière bovine, par exemple, il faut

commencer par les plus grands acteurs. En effet, si ces derniers n'appliquent par la contractualisation, il est difficile pour les PME, du point de vue économique et concurrentiel, de s'y mettre en premier. Nous avons donc commencé par les plus grands et nous avons constaté que les résistances ne provenaient pas que des grands acteurs. En effet, la discussion est difficile et, si le grand acteur, ne recevant pas de proposition, prend l'initiative d'en mettre une sur la table, il peut être confronté à un producteur refusant de s'engager, par exemple quand le contexte économique lui est favorable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y a-t-il eu des arbitrages politiques à l'appui de cette approche pédagogique ?

Mme Sarah Lacoche. – C'est nous qui proposons les stratégies de suite, lesquelles, quel que soit d'ailleurs le sujet si la question remonte au ministre, font toujours l'objet d'une validation. C'est sur notre initiative que repose une stratégie de suite. Vous le constaterez à la lecture des pièces du dossier transmis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc pas eu d'arbitrage politique, c'est vous qui proposez une stratégie.

Mme Sarah Lacoche. – Ces stratégies sont validées, mais c'est bien nous qui faisons des propositions. Vous le verrez dans les notes que nous vous avons transmises et dans les retours des cabinets. En général notre proposition est validée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Berkani, les sanctions encourues en cas de pratique anticoncurrentielle vous paraissent-elles assez dissuasives ?

M. Umberto Berkani. – Il y a un plafond légal général pour tout type de sanction anticoncurrentielle.

Nous avons en outre des lignes directrices fondées sur toute une série de critères, en fonction de la nature des pratiques, de leur durée, de la valeur des ventes affectées et nous appliquons la même méthodologie dans tous les secteurs, même si elle peut être modulée en cas de circonstances aggravantes ou atténuantes ou de dommages importants. Nous révisons régulièrement nos lignes directrices, afin qu'elles soient à la fois proportionnées et dissuasives.

Je l'ai souligné en introduction, certains observateurs pensent que nous n'avons pas la main assez lourde, puisque les pratiques anticoncurrentielles subsistent, et d'autres, notamment les personnes sanctionnées, que nous avons la main trop lourde. Nous essayons de trouver le bon équilibre…

En tout état de cause, nous n'avons pas de méthodologie particulière à ce secteur, nous appliquons les mêmes critères. Nous estimons que les sanctions sont proportionnées mais dissuasives dans ce secteur, comme dans les autres.

Nous essaierons d'entrer dans le détail des différentes situations dans les éléments que nous vous transmettrons.

Par ailleurs, plusieurs cas relevant de ce secteur ont fait l'objet de transactions, ce qui rend le message un peu moins net, puisque les lignes directrices sont alors appliquées de manière plus globale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les marques de distributeur (MDD) placent le distributeur dans une position différente dans le jeu d'échange, car il met sur le marché son propre produit et en détermine donc le prix. Cela ne fausse-t-il pas la concurrence, puisque le distributeur fixe également les tarifs des produits concurrents ? Comment traitez-vous cette situation ?

Mme Sarah Lacoche. – Le distributeur fixe certes les prix des produits, mais il le fait en fonction des prix des autres marques. En réalité, le distributeur étudie chaque jour le prix des produits proposés dans les magasins situés à proximité ; il est soumis à une pression sur les prix et, j'y insiste, regarde les prix de ses concurrents tous les jours. C'est cela qui détermine le positionnement de son prix, car le secteur est tout de même assez compétitif. Il y a sans doute une différence de prix entre les MDD et les marques nationales, mais elle peut s'expliquer par d'autres facteurs, comme l'absence de dépenses de *marketing*.

Pour ce qui concerne le formalisme – le cadre applicable aux MDD est légèrement différent –, nous n'avons jamais observé de difficulté particulière quant au respect du cadre applicable aux MDD. Par ailleurs, nous n'avons pas reçu à ce sujet de signalement relatif aux négociations commerciales des fournisseurs avec les distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il s'agit tout de même d'un pouvoir de marché important à la main des distributeurs.

M. Erwann Kerguelen. – Un des postulats ayant conduit aux engagements de 2020 précédemment exposés est que les fournisseurs de MDD disposent d'un pouvoir de marché beaucoup plus faible que les fournisseurs de marque nationale – ce ne sont pas toujours les mêmes – pour des raisons contractuelles – une durée plus courte, aucun engagement de volume, etc. – et en raison des aspects économiques du contrat. Ce pouvoir de marché significativement plus faible des fabricants de MDD est pris en compte au travers des outils dont nous disposons, c'est-à-dire, pour ce qui concerne l'Autorité de la concurrence, l'abus de dépendance économique dans le cadre d'une pratique unilatérale et l'abus de position dominante, bien qu'il n'existe pas à ce jour de distributeur ayant une position dominante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais enfin vous entendre sur le SRP+ 10. Depuis le début de nos travaux, nous entendons des propos contradictoires à son sujet, certains disant que l'on ne peut en apprécier l'efficacité – il semble y avoir consensus à cet égard –, d'autres qu'il est très

utile et d'autres enfin qu'il est tout à fait inutile, voire néfaste. Quelle en est votre appréciation ? Que penseriez-vous de sa suppression ?

Mme Sarah Lacoche. – En effet, il n'est pas évident d'apprécier l'effet du SRP+ 10, qui a été renouvelé plusieurs fois. *A priori*, nous pensons que cela n'a pas forcément eu un effet inflationniste sur les produits alimentaires.

Il est en outre difficile d'isoler les effets des différentes mesures, notamment l'encadrement des promotions en volume et en valeur.

Nous avons rencontré des difficultés pour en mesurer l'effet, car une mesure a eu lieu en 2019, donc, s'il y a eu un effet de relèvement, il a eu lieu à ce moment-là et il est difficile de mesurer les effets postérieurs. Beaucoup de distributeurs nous ont indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de rendre compte de l'effet de ce dispositif – ils y sont en principe astreints –, parce qu'aucune méthode n'a été définie.

Pour autant, certains essaient de mesurer cet effet. Nous avons donc tenté de concevoir un document méthodologique, afin de répondre à cet enjeu, et nous travaillons au rapport qui doit être transmis au Parlement sur le sujet.

Néanmoins, au-delà de ces difficultés statistiques, le SRP+ 10 fait partie des éléments totems du dispositif Égalim : le fait de mettre certains éléments sur la table témoigne de l'importance que l'on accorde au revenu des agriculteurs, montre que l'on n'accepte pas qu'une pression trop forte soit exercée sur le prix qui leur est dû, et cela n'est pas négligeable, car, au moins, on en parle, cette préoccupation est dans le paysage.

Tous les pays européens n'ont pas de dispositif de ce genre. Toutefois, une étude européenne montre que, s'il est difficile d'apprécier la portée des dispositifs Égalim et d'en quantifier les effets, ceux-ci sont *in fine* probablement positifs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sommes-nous les seuls en Europe à avoir instauré un dispositif tel que le SRP+ 10 ?

Mme Sarah Lacoche. – Je le pense.

M. Erwann Kerguelen. – L'Autorité de la concurrence a eu l'occasion de s'exprimer sur l'encadrement des promotions et le relèvement du SRP. Elle avait les plus grandes réserves à l'égard de ce dernier. Je crois que, au cours de la table ronde d'économistes que vous avez organisée, cette question a été évoquée.

Sans me prononcer sur l'existence ou non d'effets inflationnistes à l'aval, je dirais que l'absence de tels effets ne serait pas forcément une bonne nouvelle, car cela signifierait qu'il n'y avait pas de surmarge ; en outre, le dispositif ne prévoit pas de fléchage du gain éventuel vers d'autres producteurs, ce qui aurait permis de valoriser l'achat de produits agricoles non transformés.

À notre connaissance, y compris dans le rapport d'évaluation de 2022-2023, aucun élément ne permet d'affirmer que le dispositif atteint ses objectifs.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Ma première question s'adresse à la DGCCRF. Dans une enquête que vous avez réalisée en 2021-2022 auprès d'environ 200 fournisseurs, vous avez mis en évidence les pratiques récurrentes de pénalités logistiques, décidées de manière automatique, souvent sans échange réel avec l'enseigne, sans justificatif précis et directement déduites des factures, les remboursements n'intervenant, le cas échéant, que plusieurs mois plus tard. Ce système de pénalités semble constituer un moyen de faire peser sur les fournisseurs le risque de trésorerie. À la suite de ces constats, vous avez adressé à quatre enseignes des injonctions de mise en conformité assorties d'astreintes de plusieurs millions d'euros. Y a-t-il eu, à la suite de vos injonctions, des modifications durables des pratiques ?

Ma seconde question s'adresse à l'Autorité de la concurrence. Vos travaux et ceux du Sénat montrent que la concentration de la grande distribution a renforcé le pouvoir des centrales d'achat. En théorie, ce pouvoir accru aurait dû permettre d'obtenir de meilleurs prix auprès des fournisseurs et de les répercuter sur les prix proposés aux consommateurs. En réalité, cette baisse durable des prix en rayon ne s'est pas produite, car les gains obtenus en amont sont en grande partie conservés par les distributeurs, au travers des marges, de pénalités diverses et de toute la panoplie des services facturés aux fournisseurs : données commerciales, études de marché, référencements, solutions de financement et affacturage. Dans le même temps, entre 2018 et 2023, la rentabilité opérationnelle de plusieurs grandes enseignes de distribution est restée stable, voire a augmenté, malgré un contexte inflationniste exceptionnel. Les outils d'analyse actuellement à votre disposition vous paraissent-ils adaptés pour mesurer réellement cette captation de valeur par la distribution, qui passe moins par les prix affichés que par les négociations et les pratiques que je viens d'exposer ?

M. Jean-Claude Tissot. – Madame Chagny, vous avez indiqué que les prix minimaux de vente n'étaient peut-être pas un outil adapté ; pensiez-vous au dispositif des prix planchers ? S'ils ne sont pas adaptés, quels autres outils faudrait-il mettre en place ?

Ma seconde question s'adresse à la DGCCRF. Vous avez indiqué que la péréquation entre produits compliquait la mesure des marges des distributeurs. Un dispositif fondé sur une séparation entre les prix des produits bruts et ceux des produits transformés serait-il de nature à éclairer votre analyse ? Cela permettrait de s'affranchir de la péréquation qui permet au distributeur de ne dégager presque aucune marge sur les produits ultratransformés et de faire sa marge sur les produits bruts, essentiellement agricoles.

Vous avez également indiqué que l'objectif des centrales d'achat européennes était d'acheter au prix le plus bas ; nous confirmez-vous qu'elles le font en respectant néanmoins les règles de l'État français ?

M. Laurent Jacquier. – Madame Renaud-Garabedian, les procédures dont vous parlez concernant les pénalités remontent à 2022, puisqu'elles se fondaient sur la loi Égalim 2 d'octobre 2021. Notre communication au sujet des injonctions n'était pas nominative, car la loi ne le permettait pas. Nous avions observé une application de pénalités sans que le fournisseur ait été mis en mesure de les contester, une absence de preuve du manquement et une absence de preuve du préjudice.

Ensuite, dans les contrôles menés pour vérifier la mise en conformité avec l'injonction, nous avions constaté que les pratiques étaient rentrées dans le respect du droit. Il n'y a donc pas eu d'astreinte. Cela ne signifie pas que tous les problèmes aient été résolus, mais, sur ces procédures en particulier, il y a eu des améliorations notables, avec la mise en place de nouveaux outils par les distributeurs. D'ailleurs, beaucoup d'acteurs s'accordent, y compris du côté des fournisseurs, pour considérer que la situation est bien meilleure aujourd'hui qu'il y a quelques années.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si la situation s'est améliorée, pourquoi alors faudrait-il réviser, selon vous, les dispositions relatives aux pénalités logistiques, notamment pour ce qui concerne l'obligation de la preuve du préjudice ?

M. Thomas Pillot. – Cela fait des années que nous procédons à ces contrôles et les lignes directrices initiales ont été écrites alors que l'administration avait derrière elle une pratique encore limitée. Au fil des contrôles, nous nous sommes aperçus que la façon dont la logistique est concrètement organisée ne correspond pas au contenu de ces lignes directrices. Aussi avons-nous dû parfois, lors de certains contrôles, appliquer la loi sans suivre exactement nos lignes directrices, qui ne correspondaient pas à la situation matérielle constatée. Nous pensons qu'il est cohérent de partager avec les acteurs la réalité de notre pratique administrative et la manière dont nous appliquons la loi.

Nous constatons aussi l'existence de contournements qui n'existaient pas ou auxquels nous n'avions pas pensé, ce qui exige des précisions nouvelles. Par ailleurs, nous n'avons pas rendu publics des éléments adressés à certains acteurs en réponse à leurs questions, alors qu'il nous semblerait logique de les publier. La logistique est une activité très technique ; or, généralement, nous partons d'une copie de l'administration, qui est forcément imparfaite, puis on la soumet aux acteurs, qui ont certaines réactions – lesquelles sont parfois relayées auprès des parlementaires, mais c'est normal –, à la suite de quoi nous corrigeons cette copie, en fonction précisément de ces réactions. C'est un travail relativement technique ; notre copie n'est pas prête et sa version finale sera de toute évidence différente de

celle sur laquelle nous avions procédé aux consultations. Mais c'est tout l'objet d'une consultation que d'écouter les critiques qui émanent des professionnels, des deux côtés…

M. Umberto Berkani. – Madame Renaud-Garabedian, au risque de caricaturer, je vous répondrai que toutes les questions motivent précisément le bilan concurrentiel que nous lançons. À l'issue de ce bilan, si nous avons les informations souhaitées, nous nous demanderons quelles conséquences en tirer et, si nous ne les avons pas, nous nous demanderons si l'outil est le bon, si nos ressources – notre effectif est contraint – sont trop limitées ou s'il existe d'autres raisons. En tout état de cause, c'est justement pour répondre aux questions que vous posez que nous avons lancé le bilan concurrentiel.

Mme Murielle Chagny. – Monsieur Tissot, j'ai évoqué l'article L. 442-6 du code de commerce, qui frappe de sanction pénale le fait d'imposer directement ou indirectement des prix minimaux de revente. Il s'agissait d'établir que ce texte n'est pas très utile, dans la mesure où l'Autorité de la concurrence sanctionne déjà, de façon beaucoup plus forte et assez régulièrement, de telles pratiques, sur le fondement des ententes et des abus de position dominante.

Il existe une superposition de dispositifs relatifs aux prix : interdiction de la revente à perte et prix abusivement bas du côté de l'Autorité de la concurrence, plafonnement des nouveaux instruments promotionnels, encadrement des promotions ou encore prix de cession abusivement bas. Je me demande donc – cette question nous emmènerait sans doute beaucoup trop loin au regard du thème de l'audition de ce matin – s'il ne serait pas opportun de repenser tous ces dispositifs en faveur d'un contrôle plus unitaire.

M. Thomas Pillot. – Une question portait sur les niveaux de marge brute appliqués par les distributeurs sur les produits bruts et sur les produits transformés. Grâce aux pouvoirs d'enquête, on peut obtenir ces chiffres et, de fait, les niveaux de marge brute sont extrêmement hétérogènes, non seulement entre ces deux catégories, mais également d'un produit à l'autre, d'une semaine à l'autre.

Par ailleurs, à ces marges s'ajoutent tous les coûts généraux du magasin, qui ne sont pas imputables à telle ou telle catégorie. L'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) peut vous donner des éléments permettant de calculer la rentabilité par rayon, mais il faut tout de même garder à l'esprit que le modèle même de la grande distribution est de proposer aux consommateurs l'ensemble de l'assortiment en un seul endroit ; on n'imagine pas fermer tel ou tel rayon. Les consommateurs s'y rendent justement parce qu'ils y trouvent l'ensemble des produits.

Sans doute, on pourrait envisager d'encadrer le niveau de marge de telle catégorie par rapport à telle autre – cela irait d'ailleurs dans le sens

opposé à celui qui est proposé par Mme Chagny –, mais il faut avoir à l'esprit que, chaque fois que l'on entend réguler des marges ou des prix, cela entraîne des effets assez forts sur les volumes. Quand on applique une limite, c'est-à-dire quand on impose des niveaux de marge ou des prix inférieurs à ce qu'ils seraient si les acteurs étaient libres de les fixer en fonction du jeu concurrentiel, on constate souvent en conséquence une diminution des volumes.

Ce sont des phénomènes que l'on connaît très bien et que l'on a constatés, par exemple, avec le prix des bouteilles d'eau à Mayotte. Quand l'État envisage d'encadrer les prix de ce produit, pour des raisons que l'on comprend d'ailleurs parfaitement, une action est en même temps mise en place pour assurer l'approvisionnement de l'île, pour garantir que l'on aura le nombre nécessaire de bateaux, que cela n'aura pas pour conséquence la diminution de l'assortiment en produits, qui est la première des priorités, avant même le prix ; il faut fournir les bouteilles d'eau dont la population a besoin.

On veut aider les agriculteurs à écouler des produits bruts et l'on veut aussi agir sur la santé, car ces produits sont probablement meilleurs pour la santé que les produits ultratransformés, mais on veut également qu'ils soient abordables et qu'on les trouve en quantité et avec une certaine diversité.

M. Jean-Claude Tissot. – Selon vous, il existe une corrélation entre la maîtrise ou l'identification de la marge de chaque produit et le volume de produits proposé ?

M. Thomas Pillot. – Il n'y pas de difficulté à identifier la marge ; cela relève du secret des affaires, mais nous pouvons en disposer. Nous avons conduit ce travail à la Martinique et nous avons ou pouvons avoir les données. La question n'est pas là.

En revanche, si l'on intervient pour contraindre ou plafonner le prix ou la marge, il est économiquement reconnu que cela a des conséquences, qu'il faut être prêt à assumer, sur les volumes à écouler. C'est normal, le distributeur, ne pouvant plus gagner autant sur ces produits, va se demander quel linéaire il y consacre, sachant que leur rentabilité est limitée.

M. Jean-Claude Tissot. – On démontre aussi que cela permet aux distributeurs de faire des promotions très fortes sur les produits transformés.

M. Thomas Pillot. – Les prix ne se définissent pas par oukase. Les distributeurs sont soumis à une pression concurrentielle très visible ; d'ailleurs, leur stratégie a beaucoup évolué et certains d'entre eux engagent même des plans sociaux, ils sont donc soumis à une très forte pression économique. Ils fixent leurs prix de façon à favoriser leur essor, c'est-à-dire en répondant au maximum aux attentes des consommateurs.

Or j'ai le sentiment que, malheureusement, notre réflexe généralisé comme consommateurs n'est pas de choisir notre supermarché ou notre

hypermarché en fonction des produits bruts que l'on y trouve et de leur prix. Ce n'est pas le premier critère de choix, le premier paramètre de concurrence quand les gens choisissent leur magasin. L'attention du consommateur semble plutôt se porter sur des produits pour lesquels sa sensibilité aux promotions est plus forte.

C'est une situation de marché ; je n'ai pas de jugement moral à porter à cet égard, c'est notre comportement à tous. Cela suscite une véritable interrogation au regard des enjeux de santé publique – c'est l'un des enjeux soulevés par des associations comme Foodwatch, l'UFC-Que Choisir ou Familles rurales, qui se demandent comment changer les choses –, mais cela ne procède pas d'un dessein des distributeurs, qui choisiraient leur niveau de marge en fonction de la qualité des produits. C'est simplement une réponse au comportement des consommateurs, à une situation de marché : le distributeur fait un effort sur ses marges afin d'inciter le consommateur à faire ses courses ici plutôt que là. Il fera cet effort sur ces produits, donc il le fera moins sur les autres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – LA DGCCRF arrive-t-elle, malgré les pratiques de cagnottage, à contrôler l'encadrement des promotions en valeur et en volume ?

Les groupements de producteurs nous ont fait part de leurs difficultés à s'organiser pour peser dans les négociations de prix. Il y a, d'un côté, une poignée de distributeurs et, de l'autre, deux cents organismes producteurs de fruits et légumes et une vingtaine d'associations. Comment l'Autorité de la concurrence aborde-t-elle cette réalité ? Accompagne-t-elle la volonté de la filière de se structurer ?

M. Thomas Pillot. – Nous parlons ici de l'encadrement en volume et en intensité des promotions et non du fait que le prix payé correspond à la promotion annoncée, ce qui correspond à un autre objet d'enquête. Il faut considérer les choses dans le temps. En 2023, ce n'est pas vraiment un sujet que nous avons priorisé dans nos enquêtes, car la préoccupation principale résidait dans le niveau extrêmement élevé de l'inflation. Il aurait été difficile d'expliquer aux Français que l'on sanctionnait certaines enseignes parce qu'elles faisaient trop de promotions. Pendant cette parenthèse de deux ou trois ans, qui a marqué tout le monde, c'est l'exception qui a confirmé la règle…

Nous sommes ensuite revenus à ces contrôles. Nous contrôlons plutôt le niveau des promotions que leur volume sur l'année, très difficile à caractériser. Globalement, nous avons plutôt l'impression que la limitation des promotions en intensité est plutôt respectée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les centrales de services négocient beaucoup de choses dans un second temps. C'est cela qui nous inquiète.

M. Thomas Pillot. – Nous parlons là de deux choses différentes, madame la présidente. La centrale de services vise à rendre des services aux fournisseurs ; il ne s'agit pas d'une réduction proposée au consommateur. Dans le contrôle de l'encadrement des promotions pour le consommateur, nous nous intéressons en premier lieu au fait de proposer une réduction, par exemple, de 30 % sur le prix de référence initial, au fait d'acheter trois produits pour le prix de deux ou aux pratiques spécifiques de cagnottage qui s'apparentent économiquement à une réduction de prix, ce qui est parfois contesté devant les tribunaux. Il s'agit, dans le cadre de ce contrôle, d'analyser les éléments du point de vue du consommateur, indépendamment des relations entre le fournisseur et le distributeur, la centrale de services ou la centrale d'achat.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est cela qui nous pose problème.

M. Umberto Berkani. – Le fait qu'une filière s'organise revêt pour nous deux formes.

La première concerne les coopératives qui se créent et qui peuvent aller jusqu'à la concentration ; cela relève pour nous du contrôle des concentrations. Nous analysons ces opérations au cas par cas. La plupart du temps, nous vérifions principalement qu'aucun éleveur ou producteur ne se retrouvera en situation de dépendance trop forte par rapport à la structure créée. Au cours des quatre dernières années, nous avons été confrontés à une vingtaine de coopératives de ce genre ; nous n'en avons interdit aucune, toutes ont été autorisées sans engagement, à l'exception du projet abandonné en cours de route.

Second cas de figure, sans doute celui qui vous aviez en tête : les ententes et les accords. Ce cas relève de l'exception, puisqu'un règlement européen prévoit les dérogations possibles au droit de la concurrence, afin d'accompagner deux types de situations : quand le stockage des produits n'est pas possible, ce qui change le rapport de force, car, tôt ou tard, il faut bien vendre ; quand on souhaite compenser un déséquilibre existant avec les acheteurs.

Des dérogations sont donc prévues, mais elles ne permettent pas de tout faire. Dans certains cas, l'accord n'est pas proportionné et va trop loin au regard de ce qui peut légitimement être échangé entre concurrents, même si c'est pour s'allier afin d'être plus forts face aux acheteurs. Il y a donc bien des limites.

Toutefois – c'est l'un des avantages du droit de la concurrence –, nous essayons d'être relativement fins dans nos analyses de marché et de nous adapter à chaque situation, de prendre en compte les différences. C'est pourquoi on ne peut pas créer *ex ante* des règles absolues sur tout, car leur application serait trop compliquée.

Par conséquent, les autorités de concurrence ont généralement recours à ce que l'on appelle le droit souple, le droit mou, consistant soit en des lignes directrices, soit, dans notre cas, en des avis. Depuis les années 2000, nous avons régulièrement publié de nombreux avis sur de petits ou de grands sujets, sur lesquels nous revenons et au travers desquels nous essayons de fournir autant de grilles d'analyse que possible pour définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, et pour expliquer comment procéder. Nous continuerons de publier des avis, car cela constitue pour nous la manière la plus précise, tout en n'étant pas trop contraignante, de donner des orientations aux entreprises.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Surtout dans un contexte où les distributeurs continuent de se concentrer…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur le rapporteur général, les résultats du bilan concurrentiel que vous êtes en train de réaliser sur les deux centrales d'achat européennes sont attendus pour la fin de l'année, n'est-ce pas ?

M. Umberto Berkani. – Pour la fin de l'année 2026 pour l'un et pour le début de l'année 2027 pour l'autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Serait-il possible de disposer d'un point d'étape ou de résultats provisoires en avril prochain ?

M. Erwann Kerguelen. – Nos délais d'instruction sont déjà très courts – nous venons d'envoyer des demandes d'observations pour obtenir les données que j'évoquais précédemment – et, en outre, nous arrivons au moment de la finalisation des négociations commerciales. En avril, nous finirons la collecte des données et commencerons le traitement de celles-ci. Nous ne serons vraisemblablement pas en mesure de vous transmettre quoi que ce soit.

M. Umberto Berkani. – Soyons clairs : si le Parlement nous demande de lui indiquer où nous en sommes, nous le ferons avec plaisir, mais nous ne prendrons pas le risque de formuler des conclusions alors que nous serons au milieu de notre analyse, au risque de dire des bêtises…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Entendu.

Je précise par ailleurs que je transmettrai par écrit à la DGCCRF des questions complémentaires que je n'ai pu poser faute de temps.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je conclus en rappelant que nous consacrerons une audition spécifique au sujet de l'outre-mer.

Audition d'organisations professionnelles de la distribution

(*Jeudi 29 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui M. Marc Lolivier, délégué général de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad), M. Stéphane Antiglio, président de la Confédération des grossistes de France (CGF), et M. Éric Dumont, vice-président de la CGF.

Messieurs, la règle applicable aux commissions d'enquête vous impose de prêter serment avant d'être entendus. En outre, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Éric Dumont, Stéphane Antiglio et Marc Lolivier prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie par ailleurs de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts.

M. Éric Dumont, vice-président de la Confédération des grossistes de France (CGF). – Je suis président du directoire du groupe Pomona, entreprise de commerce de gros spécialisée dans le domaine de l'alimentaire.

M. Stéphane Antiglio, président de la Confédération des grossistes de France (CGF). – De mon côté, je suis président du directoire de Parts Holding Europe (PHE), une société de distribution de pièces automobiles, dont Autodistribution constitue la principale filiale en France.

M. Marc Lolivier, délégué général de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad). – Je n'ai aucun intérêt dans quelque entreprise que ce soit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution. Je rappelle pour les internautes que cette commission d'enquête vise plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré les récentes avancées législatives ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; enfin, nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs,

pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

Nous tenions à vous entendre, car vos deux secteurs occupent une place importante dans le commerce en France.

S'agissant du commerce en ligne, nous aimerions comprendre les spécificités de la fixation du niveau des prix, ainsi que les conséquences actuelles et prévisibles du développement rapide de votre secteur sur ces prix. Vous pourriez aussi nous faire part de vos analyses sur l'effet de ce développement sur le modèle économique des autres distributeurs, plus classiques, ainsi que sur les fournisseurs.

S'agissant des grossistes, qui ne sont pas soumis aux lois Égalim, c'est principalement leur fonction d'approvisionnement des commerces de détail, des cafés-hôtels-restaurants, mais aussi des collectivités territoriales et des établissements publics, notamment pour la restauration collective dans les hôpitaux, les écoles et autres structures, qui nous intéresse. Quelles sont vos relations avec les fournisseurs ? Comment sont fixés les prix avec eux ? Comment sont calculées vos marges dans votre secteur ?

Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteure va vous interroger.

Cette audition se déroulera en deux temps. Vous présenterez les enjeux auxquels vos filières sont confrontées, en particulier en matière de négociation commerciale avec les transformateurs et distributeurs, dans le cadre d'une présentation liminaire de huit minutes maximum par organisation. S'ensuivra une séquence de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission.

M. Marc Lolivier. – Avant d'aborder le fond du sujet, je souhaite attirer votre attention sur un point important.

La Fevad représente les acteurs de la vente en ligne et de la vente à distance, laquelle s'exerce aujourd'hui essentiellement sur internet. Nos adhérents relèvent de l'ensemble des secteurs, tant pour les produits que pour les services, couvrent toutes les tailles d'entreprises et reposent sur des modèles économiques très diversifiés.

Nous traitons exclusivement des thématiques directement liées au canal de vente sur internet, notamment la consommation, le numérique, les métiers de la vente à distance, ainsi que leurs spécificités propres, telles que le paiement, la logistique ou encore le service client.

En revanche, la Fédération n'intervient pas dans le champ des négociations commerciales, qu'il s'agisse des marges, des tarifs ou des conventions commerciales. Elle ne dispose ni du mandat ni de la compétence pour le faire, ces domaines relevant d'autres cadres professionnels et instances représentatives, en particulier la Fédération du commerce et de la distribution (FCD).

Afin d'éviter toute ambiguïté, il convient de préciser que plus de la moitié des adhérents de la Fevad sont des distributeurs physiques, par ailleurs membres d'autres fédérations professionnelles. Ceux-ci s'appuient sur la Fevad exclusivement pour les questions spécifiques à la vente en ligne, tandis que les autres sujets sont traités au sein de leur fédération de rattachement naturelle.

J'ai néanmoins compris que vous souhaitiez recueillir le point de vue de la Fevad, non en tant qu'expert des relations commerciales entre entreprises et fournisseurs, mais en tant qu'acteur spécialisé dans la place du e-commerce au sein du commerce, la diversité des modèles existants et leurs évolutions.

Je répondrai bien volontiers à toutes vos questions dans ce cadre, en veillant toutefois à ne pas prendre position au nom de nos adhérents sur des sujets pour lesquels je ne dispose, je le redis, ni de mandat ni de légitimité. Je pourrai en revanche apporter des éléments d'informations sur le rôle de la vente à distance sur internet et ses effets, tant sur la consommation que sur le développement du commerce.

La Fevad regroupe aujourd'hui plus de 800 entreprises, actives à la fois dans le domaine des produits et dans celui des services. S'agissant des produits, le champ couvert est extrêmement varié et comprend notamment les articles destinés à la personne, l'équipement de la maison, la beauté, la santé, les carburants et l'automobile. Dans le domaine des services, les adhérents interviennent dans les secteurs du transport, de l'hôtellerie, du voyage, des services financiers, de la livraison à domicile, des télécommunications et des services numériques.

Trois grands types d'acteurs peuvent être distingués. Le premier correspond aux entreprises vendant directement aux consommateurs par internet, selon un modèle dit *direct to consumer* (*D to C*). Le deuxième s'appuie sur des systèmes de distribution plus classiques, fondés sur l'achat et la revente de produits par des entreprises opérant en ligne. Le troisième modèle, qui s'est fortement développé, est celui de l'intermédiation.

Dans ce cadre, on distingue deux configurations : d'une part, des vendeurs qui commercialisent leurs produits par l'intermédiaire de *marketplaces*, plateformes mettant en relation des vendeurs et des consommateurs ; d'autre part, des marques qui vendent soit directement, soit par le biais de ces plateformes.

Là encore, plusieurs types d'intermédiation coexistent. Certaines plateformes se contentent d'une intermédiation pure, à savoir la mise en relation, et, le cas échéant, du traitement du paiement. D'autres proposent des services de stockage et d'exécution des commandes pour le compte de vendeurs tiers. Il convient de souligner que la plateforme est non pas un distributeur, mais un intermédiaire de services, opérant selon un modèle biface reliant vendeurs et consommateurs.

Le secteur du e-commerce pèse aujourd'hui près de 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont environ 70 milliards pour les produits et 130 milliards pour les services. Il totalise environ 2,6 milliards de transactions par an, concerne près de 80 % des Français et représente, pour la seule vente de produits, environ 12 % du commerce de détail réalisé par le canal internet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces chiffres portent-ils uniquement sur la France ?

M. Marc Lolivier. – Tout à fait. Le e-commerce représente environ 6,5 % du PIB, ce qui témoigne de la place importante que ce secteur occupe dans la consommation des Français. Cette place devrait continuer à augmenter, les jeunes générations recourant davantage à internet.

Ce secteur, initialement porté par des acteurs dits *pure players*, c'est-à-dire ayant créé leur activité directement sur internet, a profondément évolué. Aujourd'hui, une part significative du chiffre d'affaires du e-commerce est réalisée par des enseignes disposant de magasins physiques. Derrière les clics et les commandes, se trouvent ainsi des entreprises, des entrepôts, des infrastructures logistiques, mais également des magasins qui utilisent internet pour prolonger leur offre et répondre aux attentes de leur clientèle.

Cette évolution correspond à ce que l'on désigne comme le phénomène multicanal : le client peut commencer sa recherche en ligne puis se rendre en magasin, ou, à l'inverse, découvrir un produit en magasin et finaliser son achat sur internet. Dans le secteur de la mode, par exemple, près de 30 % des ventes sont aujourd'hui réalisées en ligne.

Dans cette logique, il convient de ne pas analyser ces évolutions en silos. La stratégie commerciale intègre désormais internet afin de s'adapter aux transformations des comportements des consommateurs.

Un autre élément important tient au caractère ouvert d'internet. L'offre en ligne est accessible depuis chaque foyer, mais également à l'extérieur, *via* le smartphone, et procure un choix beaucoup plus large que celui qui est disponible en magasin. La France compte environ 150 000 sites marchands, auxquels s'ajoutent de nombreux sites étrangers, sur lesquels un nombre important de consommateurs français effectuent désormais leurs achats.

Par ailleurs, le secteur du e-commerce se caractérise par un dynamisme très fort, tant dans sa composition que dans son offre. De nouvelles tendances de consommation émergent fréquemment sur internet avant de se diffuser dans le commerce physique. C'est notamment le cas de l'achat de seconde main, qu'il s'agisse de produits reconditionnés ou d'occasion. À titre d'illustration, le premier vendeur de vêtements en France est désormais Vinted, qui représente près de 18 % des ventes.

Toutes ces évolutions ont un effet significatif sur la structure du marché, sur les modes de consommation et sur les arbitrages opérés par les Français entre les différents modes de consommation. Ces activités ont d'ailleurs connu une forte progression lors de la crise du pouvoir d'achat.

Un phénomène plus récent mérite également d'être mentionné : l'arrivée sur le marché français d'acteurs chinois adoptant des stratégies de conquête extrêmement offensives. En 2024, un colis sur quatre transporté par La Poste provenait de Chine ou de Temu ; si la tendance se poursuivait sans inflexion, cette proportion pourrait atteindre dans un an un colis sur deux. Ces sites enregistrent quotidiennement environ cinq millions de connexions de consommateurs, soit un volume comparable à celui des déplacements ferroviaires quotidiens en France, illustrant la rapidité de leur développement en l'espace de trois ans.

Cette concurrence s'explique non pas par une meilleure performance, mais par des pratiques déloyales, reposant notamment sur des stratégies de *dumping* massif sur les prix, des subventions publiques chinoises et le non-respect des règles applicables sur notre marché. Il s'agit d'un sujet sur lequel nous travaillons activement.

En définitive, le e-commerce s'est développé de manière très progressive et structurelle sur une période d'environ trente ans. Après une phase de forte croissance dans les années 2000, le secteur a atteint aujourd'hui une forme de maturité, qui reste dynamique, avec des taux de croissance désormais compris entre 4 % et 5 %, à l'exception de l'épisode du covid-19. Durant cette période, la fermeture des magasins a entraîné une accélération très marquée du commerce en ligne, en particulier pour les enseignes ayant déjà commencé à développer leur offre sur internet, et a durablement influencé les habitudes de consommation des Français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces 4 % s'entendent-ils en valeur ?

M. Marc Lolivier. – Oui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et en volume ?

M. Marc Lolivier. – En volume, la progression est légèrement inférieure, en particulier durant la crise inflationniste. Cette évolution traduit une forme de maturité du secteur : les arbitrages de consommation se sont également opérés sur internet.

La croissance du commerce en ligne dépend étroitement du revenu disponible des ménages. En 2023, celui-ci a été largement absorbé par l'inflation et par l'augmentation des dépenses contraintes. En 2024, une reprise a été observée, sous l'effet conjugué du ralentissement de l'inflation et des revalorisations salariales. En 2025, cette reprise apparaît toutefois moins soutenue que prévu, en raison d'un niveau d'épargne élevé. Le climat

d'incertitude incite en effet les ménages à épargner, ce qui entraîne des effets automatiques sur les comportements de consommation.

Cette situation se traduit tout d'abord par une recherche accrue de prix bas, qui avait eu tendance à s'atténuer sur internet. Elle est notamment portée par certains sites chinois, qui contribuent à fausser la perception des prix par les consommateurs. Cette normalisation de prix irréalistes constitue un motif de préoccupation majeur pour les acteurs du secteur.

Cette situation pose la question centrale de l'arbitrage entre le prix et la valeur. Faut-il entrer dans une spirale de prix bas ou privilégier, au contraire, le travail sur la marque et l'engagement du consommateur ? Parallèlement, les sites de seconde main constituent une alternative pour acheter des produits moins chers. Ce mode de consommation, notamment chez les jeunes, ne suscite aucune réticence particulière.

Il existe également une tentation de s'inscrire dans des stratégies de prix très bas qui se révèlent « court-termistes ». Celles-ci attirent toutefois des consommateurs opportunistes, ce qui pèse sur les marges et conduit à des investissements peu rentables.

M. Stéphane Antiglio. – Nous vous remercions de nous donner l'occasion de nous exprimer dans le cadre de cette commission d'enquête consacrée aux prix et aux marges dans les filières, et en particulier dans la filière alimentaire. Nous intervenons au titre de la CGF ; nous ne sommes donc pas directement acteurs des négociations commerciales, pas plus que les fédérations qui composent la CGF, celle-ci étant une confédération. En revanche, en tant que chefs d'entreprise, nous sommes, avec nos équipes, impliqués dans ces négociations.

Le secteur du commerce de gros demeure souvent méconnu, principalement en raison de l'absence de lien direct avec le consommateur final. Il est pourtant présent dans la majorité des filières de l'économie française. Selon l'Insee, la France compte environ 160 000 entreprises de commerce de gros ; toutefois, l'essentiel de l'activité est concentré sur près de 18 000 entreprises, qu'il s'agisse de groupes, d'ETI ou de TPE-PME. Ces acteurs irriguent tous les secteurs économiques et l'ensemble des territoires.

Le secteur est composé à 95 % de TPE-PME. Son chiffre d'affaires cumulé dépasse 1 000 milliards d'euros, et il emploie environ un million de salariés, pour approvisionner plus d'un million de clients, eux-mêmes artisans, TPE, PME ou groupes.

Le commerce de gros joue un rôle pivot dans les filières économiques, à l'interface entre un amont constitué de producteurs et d'industriels, et un aval composé d'une grande diversité d'acteurs professionnels. Il assure non seulement l'approvisionnement, mais offre également des débouchés pour la commercialisation des produits, jouant souvent un rôle d'ambassadeur de l'amont auprès de l'aval.

Cet aval recouvre de nombreux métiers : artisans du bâtiment, garages, pharmacies, commerces de détail, restaurants, ainsi que les collectivités territoriales, notamment au travers de la commande publique. Le commerce de gros constitue ainsi un maillon incontournable essentiel des échanges économiques et contribue, de manière indirecte, à l'activité et à la vitalité économique locale.

En amont, les relations avec les fournisseurs s'inscrivent généralement dans le long terme et reposent sur un équilibre visant à sécuriser les approvisionnements. Les clients comptent sur la disponibilité des produits. Celle-ci repose sur deux dimensions majeures : le stockage et la capacité à proposer des produits adaptés aux besoins des professionnels.

S'agissant plus spécifiquement du secteur alimentaire, on dénombre environ 6 000 grossistes en France. Ceux-ci approvisionnent l'essentiel de la restauration collective et commerciale et assurent la disponibilité des produits, une logistique multi-température, le stockage, la traçabilité et la sécurité sanitaire, tout en proposant des services associés.

Le premier de ces services est la livraison, majoritairement assurée par les grossistes, même si d'autres modalités d'approvisionnement, comme les marchés de gros ou le *cash and carry*, subsistent. Ce service permet aux clients de se concentrer sur leur cœur d'activité. Un second service essentiel réside dans le conseil, la promotion et la représentation des produits, de l'amont vers l'aval, mais également de l'aval vers l'amont, les grossistes étant parfois sollicités pour rechercher des produits spécifiques pour le compte de leurs clients.

Ces relations s'inscrivent dans la durée et reposent sur une connaissance fine de la clientèle, laquelle n'est pas anonyme. Les commerciaux, en lien étroit avec les clients, jouent souvent le rôle d'ambassadeur de l'amont, ce qui favorise des partenariats de long terme.

Enfin, les grossistes apportent, avec les produits qu'ils commercialisent, un service financier essentiel. Ils portent des stocks afin de garantir la disponibilité des produits et financent la trésorerie de leurs clients en leur accordant des délais de paiement, indispensables au fonctionnement de nombreuses activités professionnelles.

Cette organisation s'explique par le fait que les produits ne sont pas toujours revendus immédiatement et s'intègrent souvent à une prestation avant facturation finale. La fixation des prix tient compte non seulement du produit, mais également de l'ensemble des services associés, sans facturation distincte.

Les formules de services peuvent varier selon les grossistes. Certains assurent des livraisons quotidiennes à destination de clients qui disposent de capacités de stockage limitées, comme c'est le cas dans la restauration. D'autres privilégient des livraisons moins fréquentes, mais portant sur des

volumes plus importants, permettant d'amortir les coûts logistiques. Ces pratiques s'observent dans de nombreux secteurs du commerce de gros.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans ces deux cas de figure, vous n'appliquez donc pas nécessairement le même prix de prestation ?

M. Stéphane Antiglio. – Exactement.

M. Éric Dumont. – Il ne s'agit pas d'un prix de prestation distinct, car nous n'appliquons pas de prix de prestation. Ce qui varie, c'est le prix de vente du produit. Nos prix de vente sont *all inclusive*, contrairement à certains secteurs où des prestations font l'objet de facturations additionnelles.

Lorsqu'un produit est vendu, qu'il soit alimentaire ou non, le prix comprend l'ensemble des services qui y sont attachés. Ainsi, un client livré six fois par semaine se verra appliquer un prix différent de celui qui est livré une fois par semaine. À l'inverse, dans la grande distribution, le prix affiché demeure identique quelle que soit la fréquence d'achat.

M. Stéphane Antiglio. – Ce principe s'applique à l'ensemble des activités du commerce de gros, et pas uniquement au secteur alimentaire. Le client dispose d'un libre choix quant au niveau de service associé au produit et peut, selon les cas, opter pour des fréquences de livraison plus espacées ou pour des services plus élaborés. Ces choix s'exercent dans le cadre de la libre concurrence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le principe est clair.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie pour vos interventions, qui éclairent utilement nos travaux, y compris lorsqu'elles abordent des champs connexes.

Je vais regrouper mes questions, compte tenu des fonctions différentes que vous occupez, messieurs, afin de rendre les échanges plus lisibles. Je m'adresserai donc d'abord à M. Lolivier, puis j'interrogerai MM. Antiglio et Dumont.

Ma première question porte sur l'impact du commerce en ligne sur le commerce physique. Vous avez rappelé l'ampleur de son développement ces dernières années. Pouvez-vous confirmer son impact sur le commerce physique et préciser si cette évolution est susceptible de modifier la structure des marges finales ? Les produits aujourd'hui vendus en ligne étaient-ils auparavant particulièrement rentables pour les magasins physiques, notamment dans la grande distribution, et cela affecte-t-il désormais les marges de ces points de vente ?

M. Marc Lolivier. – Le développement du commerce en ligne constitue avant tout un canal supplémentaire, désormais pleinement intégré par les distributeurs physiques dans leur stratégie globale. Il y a encore quelques années, ils avaient une cellule qui s'occupait de la vente sur internet

de façon un peu autonome ; aujourd'hui, ce vecteur est totalement intégré aux organisations et aux stratégies commerciales. Il n'existe plus de distinction entre un canal « magasin » et un canal « .com » : il s'agit d'un seul et même ensemble.

Cette imbrication est particulièrement visible dans le secteur alimentaire. Le commerce en ligne représente environ 10 % des parts de marché dans ce secteur, dont près de 80 % relèvent du *drive*, donc de la grande distribution. Même la livraison à domicile est majoritairement assurée par les acteurs traditionnels de la distribution. Ces derniers ont intégré ce canal parce qu'il répond à une attente des consommateurs.

On estime qu'environ 50 % des ventes réalisées *via* le *drive* correspondent à un transfert vers internet depuis les magasins physiques. Encore faut-il rappeler que le *drive* suppose un retrait en magasin, ce qui maintient un lien direct avec le point de vente. Il s'agit donc moins d'une substitution que d'une intégration complète. Par ailleurs, il n'existe pas de segmentation entre consommateurs achetant exclusivement en ligne et consommateurs achetant exclusivement en magasin. Les clients utilisent l'un ou l'autre canal selon leurs contraintes et leurs besoins. Pour la plupart des produits – les ventes sur internet ne se limitent pas à l'alimentaire –, la clientèle « mixte » est largement majoritaire. Dans ces conditions, je ne pense pas que cela modifie fondamentalement la structure des marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les prix pratiqués sur internet apparaissent souvent variables. Existe-t-il, selon vous, des spécificités propres à ce canal en matière de fixation des prix ?

M. Marc Lolivier. – Lorsque le marché était dominé par les *pure players*, c'est-à-dire des acteurs présents exclusivement sur internet, les stratégies tarifaires étaient très fortement axées sur le prix, qui constituait un élément central de différenciation avec le commerce traditionnel. Aujourd'hui, les acteurs du commerce physique, par souci de cohérence vis-à-vis de leur clientèle, veillent à une homogénéité des prix entre les canaux.

La spécificité d'internet tient toutefois à un environnement particulièrement concurrentiel, notamment parce que vous pouvez comparer les prix beaucoup plus facilement depuis votre canapé que dans le commerce physique. Il est donc vrai que les promotions sont assez fréquentes sur internet, sans doute un peu plus que dans le marché physique. Néanmoins, les prix de référence restent vraiment cohérents et homogènes entre les magasins et internet, en particulier chez les distributeurs traditionnels et les acteurs qui disposent aussi de points de vente physiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Peut-on considérer que la pression concurrentielle est plus forte sur internet en raison de cette comparabilité accrue ?

M. Marc Lolivier. – La comparabilité des prix sur internet s'exerce non seulement à l'échelle nationale, mais également à l'échelle internationale.

Du point de vue du consommateur, acheter à Lille, à Toulouse ou à Bruxelles relève de la même démarche opérationnelle. À l'inverse, un magasin physique reste limité par sa zone de chalandise. Vous avez donc forcément une ouverture beaucoup plus large par rapport à un magasin dont les concurrents se situent dans sa zone de chalandise.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je vous résume, un distributeur présent à la fois en magasin et en ligne applique donc exactement les mêmes prix ?

M. Marc Lolivier. – La politique tarifaire est effectivement la même. Il peut mener des opérations promotionnelles spécifiquement sur internet. Je songe par exemple au *Black Friday*, un phénomène très fort, qui existe aussi en magasin, mais qui est encore plus puissant sur internet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En juillet 2025, il a été beaucoup question de fausses promotions en ligne. En tant que fédération du e-commerce, que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

M. Marc Lolivier. – Pour moi, ce ne sont pas de fausses promotions. Nous avons une divergence d'appréciation sur ce point avec l'UFC-Que Choisir, qui plaide pour une évolution de la réglementation.

Aujourd'hui, la réglementation européenne ouvre au commerçant la possibilité de recourir à ce que l'on appelle une annonce de réduction de prix. Celle-ci consiste à afficher un prix au regard du prix le plus bas pratiqué au cours des trente derniers jours, que l'on appelle aussi prix de référence. Ce mécanisme existait déjà en droit français avant l'entrée en vigueur de la directive sur les prix.

Il est également possible de procéder à une comparaison de prix. Dans ce cas, on ne retient pas le prix de référence des trente derniers jours, mais on compare son propre prix à un autre prix, sous réserve, bien entendu, de pouvoir démontrer la loyauté du prix de comparaison utilisé. Il peut s'agir, par exemple, du prix conseillé ou du prix moyen constaté sur le marché. L'ensemble de ces éléments doit être documenté en cas de contrôle ; c'est précisément ce que l'on entend par comparaison de prix.

Cette pratique est donc prévue par la législation. L'UFC-Que Choisir considère que la comparaison de prix ne constitue pas une annonce de réduction de prix. Pour autant, cela ne correspond pas à de fausses promotions ; il s'agit simplement de comparaison de prix.

Deux éléments essentiels doivent être réunis lorsqu'on recourt à la comparaison de prix. Premièrement, il convient d'être transparent dans l'annonce commerciale, c'est-à-dire de préciser le prix auquel on se réfère, puisqu'il ne s'agit pas du prix de référence. Deuxièmement, il faut pouvoir justifier de la loyauté de la pratique, car, dans le cadre de la comparaison, on relève alors de la directive sur les pratiques commerciales déloyales.

Autrement dit, il faut démontrer la loyauté de la pratique et donc établir la réalité du prix utilisé en comparaison, ainsi que sa pertinence.

Nous savons que l'UFC-Que Choisir plaide pour une révision de la législation afin de n'autoriser que les annonces de réduction de prix, à l'exclusion de la comparaison. Pour autant, je le répète, je ne considère pas qu'il s'agisse de fausses promotions. D'ailleurs, aujourd'hui, les entreprises ne sont pas sanctionnées à ce titre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le commerce en ligne rencontre-t-il des difficultés de rentabilité ? Le cas échéant, cela contribue-t-il à exercer une pression sur les fournisseurs ?

M. Marc Lolivier. – Nous ne disposons pas d'analyses spécifiques sur la rentabilité. Les acteurs que nous fédérons sont très hétérogènes et ils viennent nous voir pour des sujets relatifs aux annonces de réduction de prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous travaillé sur la question du *pricing* dynamique ?

M. Marc Lolivier. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je rappelle que le *pricing* dynamique consiste à pratiquer des prix qui évoluent en fonction de différents critères comme la demande, à la différence des prix fixes. Cette pratique est-elle largement utilisée ? Vise-t-elle principalement à couvrir les coûts ou à optimiser la rentabilité ?

M. Marc Lolivier. – Nous savons que, sur internet, du fait de l'environnement concurrentiel, des analyses sont utilisées sur l'offre et la nature de l'offre. Nous n'avons pas plus d'informations en revanche sur l'ampleur de cette utilisation et sur ses raisons, si ce n'est, effectivement, cette forte pression concurrentielle qui existe sur internet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je me tourne à présent vers MM. Antiglio et Dumont. Vous revenez toujours à l'alimentaire, mais nous travaillons, dans cette commission d'enquête, sur l'ensemble des produits de grande consommation que nous pouvons trouver dans la grande distribution.

Vous nous avez expliqué comment vous travaillez et quel était le rôle spécifique des grossistes. J'ai cru comprendre de vos propos que vous ne serviez jamais la grande distribution. N'arrive-t-il jamais que vous vendiez à des centrales d'achat de la grande distribution ou directement à la grande distribution ?

M. Éric Dumont. – Il nous arrive de vendre à la grande distribution, mais pas aux centrales d'achat. Nous vendons dans ce cas à des magasins indépendants franchisés auprès desquels nous intervenons le plus souvent pour du dépannage, soit en cas de rupture de stock de sa centrale régionale, soit pour des produits dont elle ne dispose pas. Nous intervenons aussi en cas en pics saisonniers, car les centrales d'achat sont dimensionnées pour les

volumes qu'elles traitent tout au long de l'année. L'été sur la Côte d'Azur, l'hiver dans les Alpes, les chefs de rayon des magasins se tournent vers les grossistes pour compléter leur offre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se déroulent alors les négociations de prix ?

M. Éric Dumont. – Elles se font de gré à gré avec les chefs de rayon. Ces volumes restent très marginaux dans les volumes d'approvisionnement des magasins et dans nos chiffres d'affaires ; ils concernent principalement des produits très frais, tels que les fruits et légumes, les produits de la mer ou, dans une moindre mesure, la charcuterie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant vos fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, comment sanctuarisez-vous la matière première agricole dans la négociation et la fixation des prix ?

M. Éric Dumont. – Nos fournisseurs sont multiples : agriculteurs, expéditeurs, coopératives, industriels. Nous sommes rarement en relation directe avec l'agriculteur lui-même. La fixation des prix s'effectue dans le strict respect du code du commerce et, pour certains produits comme les fruits et légumes et les produits de la mer, du code rural et de la pêche maritime.

Nous ne sommes pas tenus par la loi à sanctuariser la matière première agricole.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je le sais, mais êtes-vous pour autant attentifs à éviter une pression excessive sur les prix de la matière première agricole ?

M. Éric Dumont. – Nous sommes très attentifs, car nous entretenons des relations de très long terme avec notre amont – agriculteurs, producteurs, industriels. C'est par ailleurs également une exigence de notre aval, composé de professionnels, et non de consommateurs, qui sont certes attentifs au prix, mais qui le sont plus encore à la disponibilité des produits et aux services associés que nous apportons.

Par conséquent, notre relation avec l'amont n'est pas du tout la même que celle qui peut exister dans la grande distribution. Il y a des négociations, bien évidemment, mais les relations sont assez apaisées et de long terme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment expliquez-vous cette différence ? Les distributeurs peuvent aussi avoir des relations de long terme avec leurs fournisseurs. Pourtant, la violence des relations commerciales est bien connue dans ce secteur. La pression sur les prix est-elle moindre ?

M. Éric Dumont. – En ce qui concerne les produits alimentaires, nous livrons l'ensemble de la restauration, sous toutes ses formes, ainsi que tout le commerce de proximité – boulangers, bouchers-charcutiers-traiteurs, crémiers, primeurs, poissonniers, etc.

En bout de chaîne, ces acteurs subissent une pression sur les prix qu'ils pratiquent auprès des consommateurs. Lorsqu'il s'agit de commerces de proximité, ils sont eux-mêmes en concurrence avec la grande distribution. S'agissant des restaurateurs, ils font face à des consommateurs dont le pouvoir d'achat est limité et qui, à un moment donné, ne peuvent pas payer beaucoup plus cher.

Le prix de la denrée constitue une composante du prix du produit que nous vendons, mais il n'y a pas que cela. Par ailleurs, nous avons besoin de matière première. Si nous exerçons une pression excessive sur l'amont, celui-ci trouvera d'autres débouchés, car il existe d'autres grossistes – nous évoquions tout à l'heure le chiffre de 6 000 grossistes alimentaires.

Enfin, nos clients jouent en permanence de la libre concurrence. Il faut avoir à l'esprit qu'un client – prenez l'exemple d'un restaurateur « standard », une brasserie de centre-ville – travaille généralement avec quatre à six grossistes différents. Il nous met donc en concurrence. En règle générale, l'un sera plutôt en charge de la viande, un autre de l'épicerie, un autre encore des boissons. S'il s'agit d'un client important, il pourra même avoir deux fournisseurs pour chacune de ces fonctions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il peut néanmoins y avoir des phénomènes de dépendance, puisque vous nous avez expliqué que vous proposez de nombreux services associés. Dans l'exemple que vous donnez, si les responsables d'un bar ou d'un restaurant ont négocié avec vous un certain nombre de services, ils ne vont pas nécessairement aller immédiatement chez un concurrent.

M. Éric Dumont. – Ils peuvent appeler le concurrent et lui demander la même chose.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est intéressant de comprendre comment la situation se gère lorsqu'un client, ayant des engagements de services avec vous, décide de se fournir ailleurs.

M. Stéphane Antiglio. – Si vous me le permettez, je souhaiterais intervenir dans cette discussion pour apporter deux éléments.

Premièrement, le phénomène de dépendance n'existe pas. Nos clients sont totalement libres. Le fait que nous assurions la livraison implique qu'un même point de vente peut être approvisionné par un, cinq, dix ou quinze grossistes différents. Même lorsque nous proposons des services associés, le choix est totalement libre, car la disponibilité est assurée par la dizaine de grossistes susceptibles de livrer. De ce point de vue, nous sommes en permanence sous la pression de nos clients : ce sont eux qui arbitrent en fonction des services et des prix, avec une visibilité totale sur les tarifs des différents grossistes.

Deuxièmement, pour reprendre votre point sur les relations avec l'amont, il me semble que, globalement, nous, grossistes, évoluons dans des

univers encore excessivement morcelés. Il existe des groupes, bien entendu, mais le secteur demeure très fragmenté. Nos fournisseurs disposent potentiellement de 6 000 grossistes alimentaires avec lesquels ils peuvent discuter. Nous sommes donc dans un « rapport de force » – si j'ose dire – qui est certainement très différent, et cela explique peut-être les relations plus apaisées.

M. Éric Dumont. – Pour ce qui est des denrées brutes, le grossiste a aussi un rôle de partenaire. Par exemple, lorsque les producteurs se retrouvent avec des fruits qui ont mûri plus vite que prévu sur les bras, nos commerciaux interviennent pour appeler les clients et aider à écouler la production.

De la même manière, nous soutenons l'utilisation de différents calibres : les pommes peuvent être petites, moyennes ou grosses, et plus ou moins jolies. De par la nature et la diversité de nos clients, nous sommes intéressés par les petits calibres pour approvisionner la restauration collective, tandis que la grande distribution privilégie de jolis produits pour garnir les rayons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Payez-vous mieux ou moins bien vos fournisseurs bruts que la grande distribution ?

M. Éric Dumont. – Je n'en ai aucune idée.

M. Stéphane Antiglio. – Travaillant dans un secteur très professionnel, je ne saurais vous répondre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la part – en moyenne – des services dans votre prix final ?

M. Stéphane Antiglio. – Nous ne disposons pas de statistiques précises en la matière. Néanmoins, nous savons que l'écart-type peut être très important, les coûts logistiques pouvant être facilement écrasés pour des produits très chers, mais être très élevés pour des produits bon marché : le coût de distribution est en effet le même pour vendre une boîte de 200 euros ou une boîte à un euro.

En outre, le service associé peut énormément varier d'un grossiste à l'autre, voire d'un client à l'autre. Ce sont ces deux éléments que nous prenons en compte pour fixer nos prix de vente, avec cet écart-type potentiellement énorme : livrer une cuisine centrale en palettes complètes permettra de faire diminuer les coûts logistiques en n'envoyant qu'un camion rempli, tandis que des livraisons à des dizaines de restaurants seront plus onéreuses. Le pourcentage d'intégration de ces coûts dans les prix sera totalement différent.

Mme Béatrice Gosselin. – J'en reviens aux produits bruts : vous n'avez donc pas besoin de déterminer le prix fin février, à la différence de la grande distribution ?

M. Éric Dumont. – Nous sommes soumis à l'obligation de conclure des accords dans le cadre des négociations commerciales, à l'instar de la

grande distribution. Néanmoins, le prix d'un certain nombre de denrées à cours variable – les fruits et légumes, le poisson – varie tout au long de l'année.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous pratiquez des cours variables toute l'année. Dans le cadre de négociations commerciales, le prix d'achat est fixe.

M. Éric Dumont. – Il me semble que le prix de la pomme n'est pas le même toute l'année dans la grande distribution.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le prix de vente varie, mais le prix d'achat est quant à lui négocié.

M. Éric Dumont. – En effet.

M. Stéphane Antiglio. – Nous sommes soumis à Égalim en vertu du titre IV du livre IV du code de commerce. En revanche, un régime particulier s'applique aux grossistes…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'êtes pas soumis à Égalim ?

M. Stéphane Antiglio. – Si, à l'exception de l'obligation de ne pas négocier le coût de la matière première agricole.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment faites-vous pour faire évoluer vos prix avec une date butoir et un engagement sur les prix d'achat ?

M. Éric Dumont. – Nous ne nous comprenons peut-être pas sur un point : nous n'achetons pas que des produits bruts et vendons également des yaourts, de la charcuterie ou encore des conserves, c'est-à-dire des produits qui rentrent dans le cadre de négociations calées sur l'échéance de fin février, avec des prix fixés pour toute l'année.

La complexité provient du fait que toutes les familles de produits ne relèvent pas des mêmes règles, le même constat s'appliquant aux différentes catégories de clients dans la mesure où la réglementation de la commande publique s'applique à une partie de nos clients. Les règles varient donc à la fois en amont et en aval.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous devez respecter Égalim parce que vos clients et fournisseurs y sont eux-mêmes soumis.

M. Éric Dumont. – Ils n'en dépendent pas tous.

M. Yves Bleunven. – Nous avons absolument besoin des grossistes pour faire du « dégagement » selon la période considérée, les marges n'étant pas toujours à la hauteur des attentes du producteur. Je pense qu'il convient de distinguer les deux types de grande distribution, à savoir les *hard discounters* et la grande distribution classique, qui n'achètent pas de la même manière. S'y ajoutent vos propres pratiques, qui donnent plutôt satisfaction à l'ensemble des acteurs.

M. Éric Dumont. – Le dégagement peut effectivement permettre de rendre service à un agriculteur ou à un pêcheur confronté à une situation de surproduction. En contrepartie, nous devons nous adapter aux situations dans lesquelles les volumes de produits disponibles sont moins importants : si un restaurant met du bar de ligne sur sa carte, nous devons l'approvisionner chaque jour, et, si nous avons trop pressuré le mareyeur qui vend ce poisson, il ne nous en donnera pas le jour où il n'en aura qu'une quantité limitée. Il nous faut donc rechercher en permanence cet équilibre et il me semble que les choses fonctionnent plutôt bien.

M. Yves Bleunven. – Une belle alchimie est effectivement à l'œuvre. Il est malaisé d'analyser les marges des uns et des autres, car la logique suivie n'est pas nécessairement la même.

M. Éric Dumont. – J'ajoute que le même produit n'est pas vendu au même prix à deux clients différents, car une série de facteurs le font fluctuer : outre les services, les volumes, l'engagement et la nature du client jouent un rôle. Le chef d'une pizzeria, par exemple, sera très sensible au coulis de tomate et à la mozzarella ; les clients attendent que nous soyons plus agressifs en prix de vente sur les produits qui sont les plus importants pour eux, tandis que les consommateurs payent tous le même prix pour un produit donné en supermarché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pratiquez-vous la péréquation des marges comme la grande distribution, en choisissant de réaliser de faibles marges sur des produits qui se vendent bien et des marges plus élevées sur d'autres produits ?

M. Stéphane Antiglio. – De nombreux grossistes prennent en compte la rotation du produit : si celle-ci est rapide, il immobilisera moins de frais financiers et permettra d'effectuer des livraisons en grande quantité, d'où une plus grande facilité d'absorption des coûts logistiques.

En général, nous aurons des niveaux de marge brute plus restreints sur ces produits de grosse rotation, même si les pratiques peuvent varier d'un grossiste à l'autre.

M. Éric Dumont. – Je ne sais pas très bien ce que recouvre la formule « péréquation des marges ». Comme je l'indiquais, les clients ne payent pas le même prix pour les mêmes produits, ce qui revient à une sorte de péréquation…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je pensais au système conjuguant des produits d'appel à faible marge à d'autres produits permettant de dégager une marge plus élevée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous d'ailleurs des produits d'appel ?

M. Stéphane Antiglio. – Pas à proprement parler, car nous n'avons pas à appeler le client, qui a besoin de nos produits. C'est pourquoi nous avons

demandé à ce que les grossistes ne se voient pas appliquer des contraintes liées à des circuits d'achat et de distribution complètement différents.

Par ailleurs, le grossiste évalue davantage sa marge par client que par produit, en s'assurant que les frais sont couverts pour un client donné auquel on a offert tel ou tel service, et à qui nous livrons une grande diversité de produits. Le résultat net des grossistes reste limité – il atteint au maximum 2 % à 3 %. Une fois encore, nous estimons si les coûts occasionnés par les livraisons et les déplacements de commerciaux sont engagés ou non à perte, mais en considérant un ensemble de produits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous nous avez donné assez peu de chiffres jusqu'à présent. Pourriez-vous nous communiquer des éléments plus précis sur le poids respectif des marges produits et des marges services dans vos bénéfices, ainsi que sur la part de vos approvisionnements en produits étrangers ?

M. Stéphane Antiglio. – Dans le secteur des pièces automobiles, la plupart des équipementiers automobiles sont étrangers ou internationaux, d'où une part de produits fabriqués en dehors de France qui est très élevée, mais cela ne vous surprendra pas. À l'inverse, la part de produits nationaux est bien plus élevée dans le secteur alimentaire.

M. Éric Dumont. – Nous ne raisonnons pas du tout en termes de marges produits et de marges services : nous achetons et vendons les marchandises, assumons les frais logistiques et nos coûts salariaux et enregistrons *in fine* un résultat net. Je ne suis pas en mesure de vous communiquer un chiffre correspondant aux « marges services ».

M. Stéphane Antiglio. – Les services sont inclus dans le prix du produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Prenons le cas de l'achat de 100 kilos de pommes que vous allez livrer à un nombre donné de restaurants : quel sera le prix de vente vous permettant d'absorber vos différents coûts ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel sera l'écart de prix avec un client que vous vous contenteriez de livrer sans lui proposer divers services ?

M. Éric Dumont. – Je ne suis pas en mesure de vous répondre. Le prix intègre les coûts de stockage, de livraison, de télévente…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la part de ces coûts dans le prix ?

M. Éric Dumont. – Nous pourrons vous le communiquer pour mon entreprise, nos comptes et notre rentabilité étant publics, mais je ne saurais vous répondre pour l'ensemble de la profession, faute de données.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons besoin d'affiner notre compréhension des spécificités des différents acteurs de la distribution, d'où nos questions.

M. Stéphane Antiglio. – Nous allons certes livrer les mêmes produits, mais avec des modèles propres à chaque entreprise. Si vous examinez nos comptes d'exploitation, vous pourrez peut-être trouver des marges brutes différentes d'un grossiste à l'autre pour le même résultat net, ce qui pourrait interroger, mais ce qui s'explique par la mise en place de nouveaux services plus ou moins coûteux. Certaines entreprises, par exemple, ne disposent pas d'une équipe de commerciaux, ce qui n'est pas le choix de ma société.

Ces importantes variations au sein d'un même secteur n'existent pas dans d'autres circuits, et nous pourrons vous communiquer sans difficulté des éléments plus détaillés sur les comptes de résultat afin d'éclairer ces différences.

M. Yves Bleunven. – Il faut distinguer les achats effectués par la grande distribution de ceux qui sont réalisés par les grossistes : là où la première se base sur une segmentation classique par rapport à la marque distributeur et à la marque propre, la force des seconds réside à la fois dans les volumes et dans des spécialités.

M. Éric Dumont. – C'est tout à fait exact. Nous nous appuyons aussi sur des commerciaux qui peuvent aller argumenter auprès des clients, des professionnels qui sont parfaitement au courant des caractéristiques des produits qu'ils achètent et qui ne se feront en aucun cas rouler dans la farine.

M. Stéphane Antiglio. – Notre activité se déploie dans des univers très compétitifs, avec une forte concurrence à l'aval. Au niveau de l'amont, nous insistons vraiment sur le caractère partenarial, de long terme et apaisé de nos relations : nos fournisseurs, qu'ils soient producteurs, éleveurs ou industriels, ne se plaignent guère des grossistes. Les interprofessions apprécient également notre rôle, car nous sommes là pour aider et non pas pour poser problème à qui que ce soit.

M. Marc Lolivier. – J'estime que la réglementation doit être la même pour un distributeur physique ou un distributeur en ligne. J'ajoute qu'internet permet de récolter des données qui peuvent être utilisées dans les négociations et qu'il constitue un moyen, pour les marques, de vendre directement au consommateur : de plus en plus de marques utilisent ce canal, non pas dans l'optique d'abandonner toute intermédiation, mais comme un outil complémentaire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – N'hésitez pas à nous transmettre tout document utile par écrit. Je vous remercie, messieurs.

Audition de M. Thierry Dahan, ancien médiateur des relations commerciales agricoles

(*Jeudi 29 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête en recevant désormais Thierry Dahan, qui a occupé les fonctions de médiateur des relations commerciales agricoles durant quatre ans, entre 2021 et 2025 : vous portez donc un regard particulièrement avisé sur cette période de mise en œuvre des lois Égalim.

Avant que ne commence votre audition, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Thierry Dahan prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous demande par ailleurs de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts.

M. Thierry Dahan, ancien médiateur des relations commerciales agricoles. – Je n'en ai pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Je rappelle que cette commission d'enquête vise plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré les récentes avancées législatives ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; nous assurer, enfin, que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs, pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

Nous tenions à vous entendre, car les fonctions que vous avez occupées durant quatre ans vous ont placé au cœur des négociations commerciales et vous ont donc permis d'apprécier les vertus et les lacunes, voire les défauts des lois Égalim.

Nous aimerions ensuite que vous précisiez votre appréciation des négociations commerciales, telles qu'elles sont organisées par les lois Égalim.

Vous pourrez à ce titre revenir avec précision sur vos récentes déclarations relatives à la « *mort clinique* » de la loi du 18 octobre 2021 *visant à protéger la rémunération des agriculteurs*, dite Égalim 2, spécialement en ce qui concerne la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) ou les « options » dans le cadre des négociations commerciales.

Nous vous proposons que cette audition se déroule en deux temps : vous exposerez tout d'abord les enseignements que vous avez tirés au sujet des négociations commerciales en général et du rôle du médiateur en particulier, en consacrant des développements aux mérites et aux défauts des lois Égalim. Cela nous permettra d'engager par la suite des échanges, qui commenceront avec les questions de notre rapporteure et se poursuivront avec celles des autres membres de la commission.

M. Thierry Dahan, ancien médiateur des relations commerciales agricoles. – Madame la présidente, je vous remercie d'avoir invité l'ancien combattant que je suis, même si c'est de fraîche date. Je vous serai sans doute plus utile à propos des réglementations qui ont été mises en place pour encadrer la formation des prix alimentaires que sur les marges, sujet qui recouvre d'ailleurs deux sujets sous-jacents : la répartition des marges et la répartition de la valeur.

Avant de commencer, je vais me permettre une réflexion initiale : les différentes auditions qui ont été menées par la commission d'enquête ont consacré bien trop de temps à la technique, et pas assez à la politique : je n'entends évidemment pas donner des leçons de politique à des élus de la République, mais je remarque que, à écouter les intervenants qui se sont succédé devant vous, on a l'impression que tout le monde a raison et on n'y comprend plus grand-chose. Or le problème posé revêt un caractère global, puisqu'il va de l'agriculture jusqu'au panier des consommateurs, ce qui implique sans doute de prendre un peu de hauteur. Pourquoi mentionner l'aspect politique ? Vous êtes mieux placés que moi pour savoir que, si l'on veut être utile aux Français, il faut se fixer des objectifs et se donner les moyens de les atteindre.

Je souhaite tout d'abord bien distinguer réglementation et régulation : la première implique des contraintes telles que les règles sanitaires applicables au secteur alimentaire, tandis que la seconde consiste à ne contraindre que partiellement les acteurs afin de corriger certaines pratiques ou d'atteindre des objectifs politiques. Par exemple, le marché ne parvient pas à installer internet dans les zones de montagne faute de rentabilité suffisante, d'où le choix de suspendre la concurrence entre opérateurs en leur imposant la mutualisation des infrastructures : voilà une bonne régulation.

Sommes-nous dans ce type de situation dans le secteur agricole ? Oui, car un objectif de maintien du revenu agricole a été fixé, ce qui signifie implicitement que le marché seul ne peut pas garantir les revenus. Venant compléter une longue liste de régulations – quotas laitiers, prix imposés, etc. – , les lois Égalim imposent une prise en compte des coûts de production, mais

de manière plus souple que la réglementation. Si l'on prend l'exemple de l'amont et de la contractualisation sur le lait de vache, la loi impose de tenir compte desdits coûts de production dans la détermination du prix.

Certes, les syndicats agricoles regrettent que les mesures ne soient que partielles, mais telle est la loi, et le même schéma s'applique : un acheteur tel que Lactalis ou Sodiaal achète du lait pour en faire généralement trois usages, à savoir des produits transformés de grande consommation – beurre, yaourts, fromages –, des produits destinés à l'exportation et enfin des produits industriels tels que la poudre de lait.

Or ces trois « blocs » de produits ne prennent pas en compte de la même façon les coûts de production. L'obligation de s'appuyer sur ces coûts ne s'applique qu'au premier bloc, qui représente généralement 40 % à 50 % des volumes. Les autres blocs dépendent des prix de marché.

À l'exportation, le prix de marché à l'export s'applique, c'est-à-dire généralement le prix allemand. L'Allemagne est en effet, avec la France, le producteur le plus important, c'est donc elle qui détermine le prix à l'export. Le beurre et la poudre de lait sont quant à eux des produits cotés, stockables, que l'on peut vendre sur le marché.

Le système du premier bloc fonctionne pour le lait, mais ne fonctionne pas de manière générale. Il ne s'agit pas d'un système de réglementation des prix, mais d'un système d'assurance qui bénéficie aux agriculteurs. Face aux variations de marché, ces derniers disposent d'un élément stabilisateur : la partie franco-française du prix est calée sur les coûts de production.

Les publications des filières professionnelles, comme les revues *L'éleveur laitier*, ou *Réussir Lait*, communiquent sur les évolutions des prix. Or ces données montrent que, si la partie liée à l'export peut être volatile, celle qui est liée à la France est toujours très stable. Les coûts de production sont calculés par l'Insee au moyen de l'indice des prix d'achat des moyens de production agricole (Ipampa) et prennent en compte l'évolution du Smic. Ce calcul intègre en effet la rémunération de l'agriculteur, de l'ordre de deux Smic mensuels.

Le Smic est réévalué le 1er janvier et le 1er août de chaque année et l'Ipampa est publié tous les mois par l'Insee. Or tous deux évoluent en réalité assez peu. Cela donne une sécurité aux agriculteurs, en leur conférant l'assurance que leur rémunération ne « décrochera » pas en cas d'augmentation des coûts ; c'est ce qu'il s'est produit après le déclenchement de la guerre en Ukraine. Lorsqu'il y a de l'inflation et que le Smic augmente, le coût de la vie augmente aussi. Les agriculteurs aussi ont des enfants, qui doivent aller à l'école, etc., et ont les mêmes dépenses que nous. Mais ils n'ont pas de salaire. C'est donc dans la formule du prix du lait que l'on prend en compte cette évolution. Les formules laitières comportent par conséquent un stabilisateur peu volatil.

Pour les autres produits, la volatilité est plus grande, mais n'oublions pas que les acheteurs doivent vendre. Or ils ne peuvent pas le faire en Allemagne à un prix 30 % supérieur aux prix allemands. L'agriculteur est-il pénalisé en ce cas, faute de couverture de ses coûts de production ? Non, car il a des coûts fixes. C'est le volume de lait qui fait son revenu.

Une fois qu'une exploitation est stabilisée et comporte, par exemple, 50 % à 60 % de production franco-française, les exportations, même moins bien payées, contribuent à son équilibre. Aucun agriculteur, parmi ceux que j'ai rencontrés au cours de mes fonctions, ne m'a demandé une réduction des volumes d'achat. Ainsi, personne n'a été satisfait d'entendre Lactalis annoncer la réduction de 500 millions de litres de lait de son volume de lait collecté dans les fermes françaises. Ces 500 millions de litres étaient certes destinés à la fabrication de poudre de lait, qui n'est pas bien payée, mais cela représente tout de même de l'argent.

Nous n'avons instauré ni prix plancher ni prix administré, contrairement à ce qu'affirment certaines mauvaises langues qui pleurnichent en parlant d'un système soviétique. Nous avons introduit au sein du système un élément stabilisateur, afin d'atteindre notre objectif plus facilement que dans le cadre d'une situation de libre marché. Nous avons donc réduit le champ de nos interventions et appliqué le système de manière assez souple.

Le même raisonnement s'applique pour la MPA. De quoi parlons-nous ? Non pas de tous les produits alimentaires, mais des produits alimentaires des marques nationales vendus par la grande distribution dans ses rayons sous forme de produits de grande consommation (PGC).

Je suis assez d'accord avec la fédération du commerce et de la distribution (FCD) et la grande distribution lorsqu'elles soulignent que l'intégralité de l'agriculture française ne dépend pas des négociations commerciales qui ont lieu en ce moment.

Voyons les volumes. Selon Circana, le principal panéliste, les PGC alimentaires vendus en grande distribution, dont il faut retrancher les produits vendus en marque de distributeur (MDD), qui ne sont pas concernés par les négociations commerciales, représentent entre 100 milliards et 110 milliards d'euros. Il faudrait également retrancher de ces volumes les produits dépendant des opérateurs allemands que sont Lidl et Aldi, qui vendent 85 % à 90 % de produits sous MDD et ne vendent comme marques nationales que quelques marques souvent détenues par des multinationales. Au total, nous parvenons à un volume représentant environ 70 milliards d'euros, mais, si l'on déduit la marge d'achat et les taxes, l'enjeu s'élève à environ 50 milliards d'euros.

Une difficulté se présente alors : la réglementation passe du code rural, spécifique à l'agriculture, au code de commerce, qui ne connaît pas l'agriculture, qui ne connaît que les produits de grande consommation, éventuellement alimentaires. En tant que médiateur, je me retrouve donc avec

des négociations portant sur l'eau d'Évian, les cacahuètes ou la bière. Il n'est plus question d'agriculture, même s'il s'agit de produits alimentaires.

Si l'on retire la bière, les eaux minérales, les sodas, les boissons énergisantes de type Red Bull, les spiritueux comme ceux du groupe Pernod-Ricard, ou le whisky, les cacahuètes, ou encore la confiserie industrielle – Mars, Bounty, etc. – pour conserver uniquement la partie agricole, les enjeux de négociation commerciale annuelle pour les agriculteurs portent sur 30 milliards à 35 milliards d'euros. C'est le chiffre que j'ai donné dans l'entretien que j'ai accordé à la revue *LSA*, et qui n'a pas été contesté. Ce chiffre est en outre corroboré par l'observatoire de la négociation commerciale (ONC). Les volumes de négociation déclarés à ce dernier par les grandes surfaces depuis trois ou quatre ans représentent en effet entre 40 milliards et 45 milliards d'euros, dont il faut également retrancher tous les produits relevant de la nourriture pour animaux de compagnie (*pet food*), détenus par les multinationales Mars et Nestlé, qui représentent environ 2 milliards à 3 milliards d'euros et ne concernent pas les agriculteurs français.

Le problème politique qui se présente lorsque les agriculteurs se plaignent de la loi porte donc sur 30 milliards d'euros, à tout le moins pour ce qui concerne les négociations commerciales.

La loi impose de ne pas contester le prix de la matière première agricole présente dans les produits. Or, si l'on observe les MPA déclarées par les industriels depuis quatre ans, on constate qu'en 2022, par exemple, au moment de la crise ukrainienne, les négociations ont porté sur une évolution de prix moyenne de 3,5 %. L'année suivante, cette évolution s'est établie plutôt autour de 4 % ou 5 %. En 2024 et 2025, cette évolution a été de 1 %.

Nos amis de la grande distribution disent alors qu'ils ne peuvent pas appliquer la loi, car le système d'options d'Égalim est obscur, et mettent en avant cette histoire de MPA. Mais s'ils acceptaient les pourcentages demandés, en bons petits soldats, sans les négocier, quelles en seraient les conséquences pour la partie agricole ? Cela engendrerait 300 millions d'euros, à répercuter sur 30 millions de ménages, soit 10 euros par ménage de hausse de prix, et 80 centimes d'euros par ménage et par mois sur un an. Pourtant, on se bat comme des chiens – le caractère très conflictuel des négociations est avéré –, tout en disant que l'on ne peut pas respecter la loi, soi-disant pour sauver les consommateurs face à l'inflation ! Ce n'est pas sérieux…

Contrairement aux apparences, la loi n'administre qu'une toute petite partie de l'économie : plus précisément, elle la régule pour rétablir un certain équilibre. Elle n'est pas nécessairement inflationniste. Lorsque des variations très importantes se sont produites, elles étaient justifiées. Ainsi, le prix des grains a augmenté après le déclenchement de la guerre en Ukraine. L'année précédente, une canicule survenue au Canada avait entraîné une augmentation des prix du blé dur. De même, le prix de l'huile d'olive a augmenté une année à cause de mauvaises récoltes en Espagne. L'année

dernière, les prix du chocolat et du café ont doublé voire triplé en raison de mauvaises récoltes au Brésil et au Ghana. Désormais, le prix de la viande de bœuf augmente considérablement, du fait de plusieurs décapitalisations. La carcasse de vache de réforme est passée de 4,50 euros en 2021 à 6 euros.

Ces hausses se répercutent effectivement sur les consommateurs, mais elles le font en réalité de manière limitée, si l'on raisonne en euros et non en pourcentages. Ainsi, une augmentation de 10 % sur un paquet de pâtes à 1,40 euro n'est pas si importante que cela. Il est impossible de ne pas accepter cette augmentation, alors que le prix du blé dur a doublé ; il faut bien que les agriculteurs puissent vivre !

Certains dramatisent la moindre concession et la moindre négociation, alors qu'elles portent sur des montants relativement maîtrisés.

Au cours d'une négociation, j'ai discuté avec l'acheteur de Lactalis pour le monde, qui m'a dit qu'au Canada les coûts de production étaient fixés par le gouvernement, et que tout le monde s'y était habitué.

En France, le ministère de l'agriculture publie des prix à partir de relevés techniques. Or ces prix sont incontestables. En outre, un comité de suivi des négociations est généralement convoqué en début d'année par le ministre, qui s'ouvre sur la présentation de l'état du marché par un représentant de FranceAgriMer à partir de données très précises sur les prix des produits, assortie d'une projection sur trois ans. Mais les distributeurs prennent ensuite la parole pour déplorer le manque de transparence sur les prix dans les négociations ! Et s'ils admettent que des prix leur ont été communiqués, c'est, dans 80 % des cas, pour mieux les contester en arguant qu'ils ne sont pas bons, selon leurs experts.

Nous ne pouvons pas appliquer la loi et la réglementation avec un tel état d'esprit.

Pourquoi le système ne fonctionne-t-il pas ? J'ai mis beaucoup de temps à le comprendre, car je me suis laissé, comme tout le monde, enfumer de manière un peu naïve par l'histoire des options.

L'article de la loi Égalim 2 qui porte sur les options donne des indications sur la manière dont les prix agricoles sont répercutés sur les produits. À titre d'exemple, le prix du lait, en tant que MPA, compte pour 50 % dans le prix d'une brique de lait, et celui du beurre pour 10 % dans celui d'une madeleine. Selon la loi, trois options sont possibles :

- l'option 1 : on détaille, pour chaque matière première, la part en volume qu'elle représente dans le produit alimentaire et le tarif ;

- l'option 2 : on mélange plusieurs MPA dans le produit et le prix ;

- et l'option 3 : la part de MPA est certifiée par un commissaire aux comptes.

Toutefois, à aucun moment la loi ne dit quel prix du beurre l'on retient.

J'ai vu passer près de 300 dossiers de contentieux avec la grande distribution. Chaque fois, le même problème se présente : ce n'est pas le fait que le prix du lait compte pour la moitié de celui d'une brique du lait qui est contesté, c'est le prix lui-même. Or la loi ne fixe aucune règle pour déterminer le prix à retenir. Et les distributeurs affirment que les prix demandés ne sont pas les bons.

J'ai mené une négociation au moment de la forte hausse du prix de l'huile d'olive. Le producteur mis en cause par le distributeur a présenté des courbes précises, comparant le l'évolution du cours de l'huile d'olive sur les trois derniers mois avec la même période de l'année précédente, et mettant en avant une augmentation. Le distributeur avait les mêmes courbes ! Mais il aurait préféré qu'une autre méthode d'analyse leur soit appliquée, ne retenant, par exemple, que le dernier mois, pour minimiser l'augmentation en question. La loi ne nous aidait pas à trancher cette difficulté : nous ne savons pas s'il faut retenir le prix du beurre des trois derniers mois, du dernier mois, ou les prix à terme. Il n'y a donc pas de solution.

Ma proposition est toute simple : dès lors que la méthode proposée par l'industriel est appuyée sur des chiffres publics, il faut retenir le prix de l'industriel.

La loi dit que la négociation ne porte pas sur la MPA. En ce cas, pourquoi la concerne-t-elle tout de même dans les faits ? Un représentant de la grande distribution me l'a dit. Il a signalé que son groupe respectait la loi et ne négociait pas la MPA, mais qu'il avait le droit de la contester… Lorsque la MPA est contestée jusqu'au 28 février, soit l'échéance fixée pour la clôture des négociations commerciales, cela signifie qu'elle est restée dans la négociation.

Il demeure par conséquent deux trous dans la raquette de la régulation.

Premier trou : nous n'avons pas de réponse précise concernant les prix à retenir. Nous pourrions opter pour la solution canadienne : FranceAgriMer pourrait fixer le prix du beurre en fonction de l'état du marché. La MPA compterait pour 30 % du prix, le restant étant durement négocié. En définitive, l'impact de l'application de ce système sur le panier du consommateur ne serait visible qu'au microscope. Nous pourrions également laisser les industriels prendre leurs responsabilités. Si l'un d'eux mettait en avant une hausse du prix du beurre de 10 % pour justifier son prix, il prendrait alors le risque que l'un de ses concurrents ne souligne qu'une hausse de 5 %, parce qu'il aurait fait ses achats à de meilleures conditions.

Deuxième trou dans la raquette : en l'absence de date limite, les négociations risquent de durer jusqu'au 1er mars. Mais la loi prévoit bien une date limite. Selon le code de commerce, lorsque les industriels déposent leurs tarifs au 1er décembre, les acheteurs ont un mois pour les contester, mais

aucun ne le fait : ils répondent aux industriels en disant qu'ils ne sont pas d'accord avec les tarifs présentés, mais qu'ils en discuteront au moment des négociations. Ce n'est pas du tout ce qu'indique la loi.

Pour ma part, je suggère que la législation soit complétée par un décret de méthode ; le tarif devant être contesté de manière détaillée, par écrit, sur la base d'arguments clairs et avant le 1er janvier, il faut préciser par écrit pourquoi l'on conteste éventuellement la MPA, laquelle est censée rester en dehors des négociations. Sinon, la MPA sera considérée comme acceptée purement et simplement, fin de l'histoire.

Dès lors, on n'aura pas réglé tous les problèmes de la grande distribution – un certain nombre de questions demeureront sans doute –, mais la situation sera beaucoup plus vivable. La négociation commerciale ne portera plus sur 105 milliards, voire 115 milliards d'euros, si l'on inclut le rayon droguerie, parfumerie, hygiène (DPH). Pour le petit volume de produits alimentaires adossés à l'agriculture, tout le monde doit se mettre au garde-à-vous. À ce titre, on prendra la MPA déclarée par l'industriel, sauf si l'on peut démontrer que pour le mois donné les chiffres proposés ne sont pas justifiés. Les distributeurs concentreront les négociations sur le reste, c'est-à-dire là où réside leur véritable travail : acheter des produits pour les revendre, ce qui suppose de les mettre en concurrence en dégageant des marges.

Aujourd'hui, nous n'en sommes pas loin : la concentration des enseignes s'est encore accentuée – nous y reviendrons sans doute – avec l'apparition de Concordis, fruit de l'alliance entre Carrefour et U. Ces deux enseignes étaient mariées en 2023, elles ont ensuite divorcé avant de se remettre ensemble ; cela arrive et c'est ainsi.

Ces enseignes – j'en ai d'ailleurs félicité MM. Schelcher et Bompard – ont eu l'intelligence d'adresser à Bruxelles la liste des entreprises qui seront fléchées vers Concordis. J'ai cette liste sous les yeux. Y figurent treize entreprises de la DPH, parmi lesquelles des multinationales comme Procter & Gamble, L'Oréal, Bolton, Kimberly, Colgate et Henkel. Je n'ai rien à dire à ce propos. Viennent ensuite les fabricants de sodas et les brasseurs – Heineken, InBev, Carlsberg, Red Bull, PepsiCo, Intersnack, Suntory, Bacardi, Pernod Ricard : je n'ai rien à dire non plus. Sur la partie proprement agricole, un certain nombre d'entreprises apparaissent également, dont Kellogg's, Findus, Heinz, Lavazza, Nestlé et Froneri Magnum.

Je leur ai adressé deux critiques. Je conçois que Danone Waters figure dans le champ de la négociation – il s'agit notamment de l'Évian ; ce n'est pas gênant. En revanche, dans le cas de Danone Produit Ultra Frais, on parle de yaourts. Or le prix du lait est connu. De même, le prix de Danone est connu, il est publié à l'instar de la formule de prix retenue. Pourquoi aurait-on besoin de négocier à Bruxelles ? Il en est de même pour Lactalis.

Bref, pour la grande distribution, on n'est pas si loin de l'accord que j'indiquais au titre des vrais produits agricoles, qu'il s'agisse des PME ou d'autres entreprises, sachant que le secteur laitier, dont l'importance est considérable, est déjà régulé.

Aussi, la position que j'essaie de défendre est la suivante : ne nous perdons pas dans des considérations techniques, dans des réglementations excessivement compliquées dont les uns et les autres ne cessent de se plaindre. Resserrons le dispositif autour de ce qui est utile, de ce qui est souhaité politiquement. Concentrons-nous sur les produits de l'agriculture française, qui sont souvent d'ailleurs assortis d'approvisionnements européens – je pense typiquement à la viande de porc –, et faisons fonctionner correctement ce petit marché. En procédant ainsi, on évitera les effets inflationnistes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de ce très intéressant exposé.

En près de quatre ans, vous avez conduit plus de 300 médiations relatives aux négociations annuelles des PGC. Certaines entreprises sont-elles revenues plus souvent que d'autres dans vos dossiers et, si oui, lesquelles ?

M. Thierry Dahan. – Certaines entreprises sont en effet revenues souvent.

Pour être plus précis, 80 % des demandes de médiation sont formulées par les fournisseurs, contre 20 % en moyenne par les enseignes, sachant que la proportion peut varier selon les années. De plus, dans les deux cas, la typologie est très différente.

Du côté des fournisseurs, un premier bloc est constitué d'entreprises de grande taille, *leaders* sur leur marché, voire multinationales.

Je tiens à ouvrir une parenthèse quant à la notion de multinationale. Comme tout le monde, j'ai recours à la grande distribution pour faire mes courses : je n'ai idéologiquement rien contre elle. Toujours est-il que la FCD ne cesse de répéter qu'elle permet de lutter contre les multinationales, sans que l'on sache très bien de qui il s'agit.

Dans l'agroalimentaire, les multinationales sont en général des entreprises qui disposent de marques très fortes, lesquelles sont souvent adossées à des produits très transformés. Les multinationales de l'agroalimentaire dont la puissance commerciale est telle qu'il faut réellement leur résister sont Coca-Cola, Pepsi, Mars, ainsi que des producteurs de bières et autres alcools. Les autres types de produits sont très peu représentés.

La marque Danone étant internationale, on peut considérer que Danone est une multinationale. Lactalis l'est aussi, d'une certaine manière, grâce à la marque Président, mais c'est selon moi beaucoup plus discutable, le lait étant un produit très local. Lactalis États-Unis n'a rien à voir avec Lactalis Europe. Les camemberts Président vendus en Australie, où je me suis rendu

pour d'autres raisons, sont par exemple des produits entièrement locaux. Le mot « multinationale » est donc à prendre avec des pincettes.

Beaucoup d'acteurs agroalimentaires français sont en réalité internationalisés en Europe. Ils disposent d'une production nationale, qui constitue leur base arrière, puis vendent en Belgique ou en Italie. Suffit-il de vendre sur le marché unique européen pour être considéré comme une multinationale ?

Prenons l'exemple d'une entreprise en bonne santé, comme LDC (Lambert Dodard Chancereul) : cette société dispose certes d'usines de production en Pologne pour servir le marché de la restauration hors foyer (RHF), mais l'essentiel de son activité est en France et ses marques sont françaises. On ne vend pas de poulet de Loué ou des volailles Le Gaulois aux Pays-Bas : en l'occurrence, nous parlons d'un autre marché.

Quant aux niveaux de rémunération constatés à ce titre, ce ne sont pas ceux des vraies multinationales. Entre autres chiffres publiés, la FCD fait état de marges nettes atteignant 10 %. On parle là de Procter & Gamble ou de Coca-Cola. Pour sa part, Lactalis, leader mondial du lait, dégage 2 % de marges nettes ; Savencia en dégage 1 % ; le groupe Avril – vous auditionnerez peut-être M. Arnaud Rousseau – se contente de 0,5 %.

De même, au titre de la publicité, on n'est pas du tout dans l'univers des multinationales. Aujourd'hui, les entreprises agroalimentaires françaises sont des nains en matière de publicité. Je le rappelle toujours aux représentants de la FCD, les plus gros annonceurs français sont Leclerc et Lidl.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous toujours ma question en tête, monsieur Dahan, ou dois-je la reformuler ?

M. Thierry Dahan. – Je l'ai bien en tête, madame la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Alors, je vous laisse me répondre.

M. Thierry Dahan. – Je tentais simplement de contourner le fait que vous me demandiez de citer des noms…

Voilà pour la typologie des fournisseurs. Les acteurs de petite ou moyenne dimension viennent ensuite, étant en position de faiblesse.

Du côté des enseignes, les saisines sont formulées, pour l'essentiel, face à des multinationales ; parfois face à une PME au dirigeant acariâtre – typiquement un patron à l'ancienne, âgé de 75 ans, qui ne veut pas passer la main, ne comprend pas la logique des négociations et veut imposer ses prix de force. En général, ces situations se règlent bien.

Parmi les candidats à la médiation, ceux qui représentent le plus grand nombre de dossiers sont généralement ceux qui tentent de réduire le décalage de prix face à Leclerc.

Le marché est très transparent. Les prix y sont connus en temps réel, qui plus est avec les *drives*. S'y ajoute – j'ouvre à nouveau une petite parenthèse – l'effet du mercato des cadres, passant d'une enseigne à l'autre.

Lors d'une visioconférence, un interlocuteur m'a déclaré qu'il n'arrivait pas à obtenir tel arbitrage, en précisant que les négociations étaient plus faciles chez tel concurrent. On a vu, lors de la déconfiture de Casino, un véritable exil des cadres ; je ne sais dans quelles conditions ces personnes sont parties. En tout cas, elles sont parties ailleurs et avec leur mémoire.

Les alliances se font, se défont et se refont. Ceux qui étaient chez Intermarché passent ainsi chez Carrefour. Ces cadres disposent, dans l'ensemble, d'une très bonne connaissance du marché, en particulier des prix d'achat des différents concurrents.

À l'heure où la concurrence sur les parts de marché est très forte, où la concentration du secteur s'accentue, sous l'effet d'une véritable course à la taille, ceux qui se trouvent le plus près derrière Leclerc ont posé, certaines années, les plus grandes difficultés : ils ont eu des postures extraordinairement agressives d'entrée de jeu, qui ont bloqué de nombreux dossiers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit donc de Carrefour, pour ne pas le citer.

Je reviens sur le sujet des centrales européennes, qu'elles soient d'achats ou de services. Selon vous, les dispositifs français et européens censés lutter contre les pratiques abusives de ces plateformes sont-ils suffisants ?

M. Thierry Dahan. – La solution la plus efficace, à court terme, serait de réunir les responsables de la grande distribution, de leur montrer la liste des fournisseurs de Concordis et de leur dire : soyez raisonnables ; élaborons une charte de bonne conduite sur la base de laquelle vous renoncez à emporter tel ou tel produit à Amsterdam, à Madrid ou ailleurs.

De quoi parlons-nous précisément ? Des fruits et légumes en conserve ; des pâtes ; des produits traiteur, notamment de la charcuterie ; de la viande ; des produits laitiers ; des confitures ou encore de la pâtisserie industrielle. Dans tous ces produits, il y a des céréales, du lait, du beurre, de la viande de porc ou de poulet, bref de l'agriculture française.

Il faut dire aux acteurs de la grande distribution : négocions ces tarifs chez nous, ce n'est d'ailleurs qu'une partie du marché. Si vous estimez que vous avez besoin de négocier à l'échelle européenne avec les multinationales du DPH, pour les boissons ou encore le *snacking* – les Mars et les Bounty sont effectivement les mêmes en Allemagne ou en France –, on attendra que la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) dise si c'est légitime ou non. Cette possibilité sera peut-être interdite, mais, à ce jour, elle existe, dans la mesure où l'on ne va pas adopter de loi supplémentaire.

C'est d'ailleurs à peu près ce qu'ont fait Carrefour et U, en n'emmenant dans leurs centrales communes que des entreprises qui ne sont pas réellement adossées à l'agriculture française et restent extérieures à la régulation agricole. Il s'agit là d'un point important.

Un autre sujet pose problème ; il faut que vous l'ayez en tête. Les marques nationales adossées à des industriels sont emportées à l'étranger, mais non les marques nationales adossées à des coopératives. Pour quelles raisons ?

Le premier concurrent de Lactalis, ce n'est pas Savencia : c'est Sodiaal, qui dispose de marques fortes, parmi lesquelles se trouvent Yoplait et Entremont.

Leclerc, U et Intermarché sont des groupes coopérateurs. Or il semble que ces derniers n'emmènent pas les coopératives à Canossa… J'observe d'ailleurs que l'alliance Carrefour-U procède ainsi : U étant une coopérative, M. Schelcher a probablement obtenu que l'on n'emmène pas les coopératives.

La coopération représente la moitié de la production française et dispose d'un certain nombre de marques. Nous sommes donc face à un risque de distorsion sur le marché de détail. Je n'ai pas de préférence entre les yaourts Yoplait et les yaourts Danone, mais si Danone paie à une centrale internationale telle contribution que Yoplait n'acquitte pas, il y aura tôt ou tard un problème.

Les coopératives ne sont pas prises en compte par les centrales internationales ; or, selon moi, il faut faire pareil pour tout le monde. C'est une question de cohérence. Dans les 30 milliards d'euros que j'évoquais – il s'agit même de 40 milliards d'euros si l'on tient compte du marché du lait –, les coopératives sont incluses : nous sommes bel et bien face à un problème.

Ce sujet pourrait être réglé par une charte de bonne conduite ; cela ne coûtera pas si cher à la grande distribution. L'essentiel, pour elle, c'est que les plus grands acteurs soient inclus dans les négociations. Toutefois, si la grande distribution oppose une fin de non-recevoir, nous resterons suspendus aux décisions de la cour de justice.

À cet égard, je signale un élément nouveau. La commission de l'agriculture et du développement rural du Parlement européen a lancé des négociations pour durcir la directive de 2019, laquelle condamne explicitement ce que font les centrales internationales. Sur la liste des pratiques déloyales que détaille ce texte figurent les fameux avantages sans contrepartie dont vous a parlé Mme Lacoche, directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

Quand une centrale comme Everest ou Coopernic demande à une entreprise 2,5 % de son chiffre d'affaires pour que ses produits figurent en rayon, elle sollicite un avantage sans contrepartie, qui est lié à la négociation, même si l'on passe par des prête-noms ou des filiales.

Le seuil de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires est tout de même très bas : la directive va-t-elle le relever ? Vous examinerez sans doute ce sujet de près. En tout cas, les considérants de la directive de 2019 sont clairs : les États membres peuvent augmenter le seuil ou étendre le champ considéré. Dès lors, la France devrait pouvoir aller plus loin sans attendre la révision de la directive. Ce point est d'autant plus important qu'en vertu du même texte, en cas de pratiques déloyales, ce sont les juridictions nationales qui deviennent compétentes.

Peut-être faut-il creuser cette piste. Quoi qu'il en soit, le système actuel est très mauvais. Les centrales de services – ce fait est de notoriété publique – sont de simples machines à reconstituer des marges arrière…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait.

M. Thierry Dahan. – … un point c'est tout. Je vais d'ailleurs vous en donner la preuve mécanique.

À un moment de leur histoire, certaines enseignes – je ne citerai pas de noms, mais cette information peut se retrouver – ont quitté une centrale à laquelle les industriels contribuaient – ils y étaient tenus – avant de répercuter ce coût sur leurs tarifs.

Si l'on vous dit : votre tarif est de 100 et vous devez donner 2 % de votre chiffre d'affaires pour payer M. Ferrari, vous augmentez votre tarif à 102. C'est là qu'est la logique inflationniste. Toutefois, si vous quittez la centrale internationale, le tarif de 102 devient comparativement très désavantageux.

Que se passe-t-il dans ce cas ? Les représentants de l'enseigne vont voir l'industriel ou les industriels concernés en leur disant : vous ne payez plus ces 2 % à Genève ou ailleurs, il faut donc nous les rendre. Et les industriels les ont rendus ; ils n'ont rien perdu, puisque le service en question était fictif. Il s'agissait de simples marges arrière. Le tarif est revenu à 100 et tout le monde est parti content.

Bref, les services facturés dans ce cadre sont totalement inutiles : à l'évidence, on peut s'en passer très facilement. Ce ne sont en fait que des marges arrière, lesquelles posent un énorme problème.

Ces centrales ont de gros défauts en termes de concurrence. D'ailleurs, sur ce point, Michel-Édouard Leclerc a fait une remarque très juste : il dispose certes de la centrale Eurelec, mais, en parallèle, il a conclu une alliance avec le coopérateur allemand Rewe. Leclerc et Rewe achètent en commun, mais ils ne sont pas sur le même marché. À l'inverse, chez Aura ou Everest, certaines enseignes françaises s'allient pour aller sur les marchés étrangers. En pareil cas, des entreprises concurrentes sur le même marché mènent de concert de nombreuses négociations de prix, ce qui pose véritablement problème.

Dans un premier temps, tout le monte réintègre la marge arrière acquittée dans son tarif, mais que se passe-t-il l'année suivante ? Il faut obtenir

quelque chose par rapport à ses concurrents : qui nous dit que, chez Coopernic, Leclerc n'a pas gagné un demi-point supplémentaire ? Qui nous dit que, chez Everest, Intermarché n'a pas fait de même ? On demande donc un peu plus ; on en rajoute une couche. C'est également un phénomène inflationniste. Nous parlons donc d'une véritable vérole…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous nous interrogeons sur la manière dont la grande distribution dégage un certain nombre de marges : les filiales ou d'autres entreprises proches sont-elles mobilisées, à l'instar des centrales d'achats ? Quel est le rôle de l'immobilier ? Qu'en est-il de tel ou tel service obligatoire fléché vers certaines entreprises ? Êtes-vous au courant de ces pratiques ?

M. Thierry Dahan. – Je n'ai pas d'information précise, c'est-à-dire recoupée et validée, à vous communiquer, même si j'ai entendu parler de beaucoup de choses. Quand les gens sont en difficulté, ils ont tendance à raconter leur vie.

Ce qui est sûr – ce n'est pas un secret –, c'est que la gestion des grandes galeries commerciales, notamment dans les hypermarchés de plus de 10 000 mètres carrés, est une source de revenus. Ce sont plutôt les enseignes de très grand format qui en profitent, même si, jusqu'à 5 000 mètres carrés, il peut y avoir des fonds de commerce à louer ; dans certains cas, cette activité est même filialisée. Elle fait partie de l'équilibre général de l'entreprise.

Cette pratique est-elle critiquable en soi ? La question est compliquée. Elle pose un problème d'affichage – certains font valoir que les magasins considérés ne permettent de dégager que 2 % de marges nettes, alors que l'on gagne de l'argent ailleurs.

Je ne crois pas que les centrales de référencement soient impliquées. Je ne vois pas trop comment de tels dispositifs pourraient fonctionner.

Au reste, la concentration du secteur rend ces centrales communes de plus en plus inutiles. Carrefour a racheté Cora : il n'est donc plus nécessaire de se demander quels sont les grossistes de Cora ou à quelle alliance cette entreprise appartenait éventuellement. Il reste Leclerc et Carrefour, qui dépassent chacun 20 % de parts de marché. Intermarché, qui vient après, s'est allié avec Auchan, qui cumule les déboires – Auchan vend désormais des magasins – et risque de devenir une enseigne croupion. On peut en dire autant de Casino. L'alliance entre Auxo et Aura devenant de plus en plus déséquilibrée, elle change progressivement de nature.

Il est possible qu'à l'avenir les enseignes dont nous parlons utilisent simplement Intermarché comme grossiste, comme l'a fait Cora à un moment. Il ne s'agirait plus alors d'une négociation commune. Intermarché viendrait devant un fournisseur, Lactalis, Andros, Bonduelle ou autre, en proposant, outre les 16 % ou 17 % qu'il représente, les parts correspondant aux différentes enseignes qu'il alimente comme grossiste.

C'est ce que l'on observe pour le petit alimentaire proposé dans les stations-service ou encore les stations d'autoroute. Les pétroliers sont affiliés à des fournisseurs relevant en général de la grande distribution et assumant les fonctions de grossiste.

Le fait d'apporter un volume supplémentaire peut ainsi devenir un élément de la négociation. Mais, dans la perspective que j'évoquais, la différenciation entre Monoprix, Franprix, Auchan et Intermarché ne sera plus réellement le sujet : les trois premiers s'approvisionneront auprès de l'acteur le plus solide, à savoir Intermarché. Ce ne sont bien sûr que des spéculations, mais c'est ce qui semble se profiler.

L'alliance Carrefour-U est réservée à un certain nombre de produits. De plus, elle ne concerne pas toute la France.

Les centrales internationales sont un tout autre sujet : nous parlons de services qui, dans les faits, n'existent pas, qui représentent en fait une taxation idiote. Que l'on taxe les bénéfices, cela peut se concevoir – c'est l'impôt sur les sociétés –, mais on sait très bien que ce n'est pas très intelligent de taxer le chiffre d'affaires. Or c'est précisément ce dont il s'agit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous revenir sur le fait d'imposer un fournisseur pour les emballages ? Êtes-vous au courant de telles pratiques ?

M. Thierry Dahan. – Ce sujet est du ressort de l'Autorité de la concurrence.

À cet égard, je tiens à faire une remarque. Vous avez auditionné Mme Lacoche et M. Berkani, un de mes anciens adjoints, à qui je souhaite bien sûr pleine réussite dans ses fonctions. Ils ont fait valoir que, pour eux, la situation n'est pas évidente : en l'absence de position dominante déterminée, ils doivent se contenter de la notion de dépendance économique, la chambre commerciale de la Cour de cassation étant très rigide. C'est vrai ; mais le paysage change beaucoup.

Aujourd'hui, pour les marques nationales concernées, on dénombre en tout et pour tout trois acheteurs. En effet, beaucoup de marques nationales ne sont pas chez Lidl ou Aldi. Si l'on met à part les 10 % à 12 % de parts de marché que ces enseignes représentent, on constate que trois acheteurs représentent 85 % à 90 % de l'ensemble ; et, avec U, on atteint 100 %.

On dépasse ainsi allègrement les seuils de dépendance économique. Au titre de diverses décisions, l'Union européenne a laissé entendre qu'une entreprise de taille moyenne risquait d'être en situation de dépendance économique au-delà de 20 % à 22 % de parts de marché. Or, aujourd'hui, je connais certaines entreprises dont 40 % de la production revient au même acheteur.

En matière de concurrence, la jurisprudence admet la notion de position dominante collective. En cas de duopole ou d'oligopole, lorsque deux

ou trois opérateurs couvrent 90 % du marché, une action commune peut très bien être menée ou tacitement coordonnée pour empêcher l'arrivée d'un nouvel acteur. On peut alors accuser les entreprises concernées de position dominante collective, dans la mesure où leur comportement fait entrave à la concurrence. Cette notion est admise par la jurisprudence européenne comme par la jurisprudence française.

En revanche, il n'existe pas, dans notre jurisprudence, de notion de dépendance économique collective. C'est pourtant, de mon point de vue, la situation dans laquelle nous nous trouvons. Pourquoi ? Pour qualifier une situation de dépendance économique, la Cour de cassation retient comme critère l'absence de solution de substitution. Mais si vous n'avez devant vous comme acheteurs que Leclerc, Carrefour et l'alliance Intermarché, comment pouvez-vous trouver une autre solution ? Vous êtes en situation de dépendance économique à l'égard de ces trois enseignes.

En résulte pour certaines entreprises, y compris les plus grandes, un risque de dépendance économique totale à l'égard des acheteurs de la grande distribution française. C'est un changement majeur.

Il y a encore quatre ou cinq ans, les trois principales enseignes représentaient 60 % du marché. Depuis, tout a changé, si bien que nous nous trouvons dans une situation très particulière.

Je reviens à l'audition de Mme Lacoche et M. Berkani : cette dépendance économique passe pour l'instant sous les radars, car, intellectuellement, les acteurs ne sont pas prêts à regarder le sujet. Ils s'en tiennent aux raisonnements traditionnels : si Renault ne veut plus acheter tel matériel électrique à telle entreprise, cette dernière les vendra à quelqu'un d'autre. Dans la grande distribution, cela ne fonctionne pas ainsi. Le secteur des PGC, tel qu'il est visé par le code de commerce, est un écosystème.

J'ai eu l'occasion de visiter quelques usines agroalimentaires et, chaque fois, j'ai eu la même impression.

Tout d'abord, on est frappé par l'obsession de la sécurité sanitaire. On vous accueille et, aussitôt, on vous coiffe d'une charlotte ; vous connaissez cela comme moi. Vous avez l'impression d'être dans une usine pharmaceutique ou dans une chaîne de production de microprocesseurs. Pourquoi ? Parce que, chaque fois qu'il y a un problème, comme récemment au titre du lait maternisé, c'est une catastrophe en matière de consommation. On l'a vu pour les pizzas : les consommateurs ne se sont même pas demandé de quel produit il s'agissait, ils ont acheté moins de pizzas. Par le passé, le lait a connu des problèmes comparables, et je ne parle même pas de la vache folle. Chaque fois qu'un problème sanitaire survient au titre d'un produit, tout le monde en pâtit.

Ensuite, on est frappé par l'ampleur des installations logistiques nécessaires pour sortir les produits à flux tendu, empaquetés et avec leur codes-barres, y compris à l'aide de robots porteurs de palettes. Toutes ces

installations industrielles sont conçues pour que les grands magasins soient alimentés à flux continu. Le système logistique est ainsi conçu, et pour cause, ces industriels n'ont pas d'autre débouché.

Les enseignes demandent ce type de service. Vous avez entendu parler des pénalités logistiques : le taux de service demandé est délirant – il s'élève à 96 %, 97 % ou 98 %. Une heure de retard au titre d'une livraison fait l'objet d'une facturation.

Cet élément doit être pris en compte. Ce qui pourrait être du ressort d'un partenariat entre la grande distribution et les producteurs – c'est un peu le cas pour les MDD – est, en fait, un élément supra-industriel. Ces industriels ne fabriquent que pour la grande distribution et la grande distribution a besoin de tels produits préparés – les fruits et légumes sont évidemment à part. Tout le monde le sait, c'est l'abattoir qui ajoute les codes-barres sur les paquets d'aiguillettes de poulet : ce n'est pas Leclerc. Tous les flux sont prévus ainsi.

Par conséquent, le raisonnement tenu par Mme Lacoche, M. Berkani ou M. Cœuré doit être mis à jour, car nous ne sommes plus du tout dans le cadre du raisonnement classique de la Cour de cassation, consistant à se demander s'il existe une solution alternative. Nous sommes en effet dans une économie intégrée où la dépendance économique est quasi générale, ce qui tend les négociations au profit exclusif de la grande distribution. Cela ne signifie pas que celle-ci soit devenue plus « méchante », mais elle constitue désormais, de manière structurelle, le maillon bloquant.

M. Yves Bleunven. – Je veux revenir sur la filière du lait, que vous avez évoquée dans votre propos liminaire. Je tiens d'abord à rappeler que la plupart des produits agricoles s'achètent de façon très différente sur le terrain et qu'il est malaisé d'identifier les marges, ainsi que d'évaluer ce qui pourrait être une bonne rétribution pour les uns et les autres.

Vous avez relevé à juste titre la particularité de cette filière, qui s'appuie sur le fractionnement – ou *cracking* –, c'est-à-dire la capacité de décomposer la matière en vue d'usages soit nutritionnels, soit fonctionnels, d'où la diversité des produits.

Vous avez également mentionné la notion d'équilibre matière, tandis que les représentants des grossistes ont évoqué, au cours de l'audition précédente, la notion de dégagement : on constate qu'il faut trouver des débouchés supplémentaires à côté de l'approvisionnement régulier de la grande distribution. De plus, l'export vient aussi perturber le calcul du prix.

Le statut des entreprises, quant à lui, a des effets sur la teneur de la relation contractuelle avec l'agriculteur : entre une coopérative qui entretient une relation globale avec le producteur de lait et un acteur privé, la configuration n'est pas tout à fait la même.

Pour en revenir à la marge, certains groupes internationaux bien établis dans le secteur du lait procèdent à des ventes à leurs filiales italiennes ou allemandes : comment déterminer, alors, si la marge est réalisée en Italie, en Allemagne ou en France ?

In fine, il est extrêmement compliqué de déterminer la véritable matière première agricole. Dans cette filière, des producteurs râlent parce qu'ils considèrent que la transparence du calcul n'est pas véritablement garantie. Nous nous sommes en quelque sorte fait plaisir avec Égalim, en pensant avoir trouvé la bonne formule, alors que les paramètres qui interviennent dans le calcul du prix de revient sont extrêmement nombreux. De surcroît, les producteurs ne sont pas rémunérés de la même façon dans les pays voisins.

Pouvez-vous affirmer, au regard de votre expérience, que nous n'avons pas encore trouvé la bonne méthode pour calculer la rémunération des producteurs de lait ?

M. Thierry Dahan. – Je ferai une distinction entre deux éléments : d'une part, le fait de déterminer le bon prix pour tout le monde, dans tous les cas et pour toutes les entreprises et, d'autre part, le fait de savoir si le système contractuel actuel représente un progrès par rapport à une absence de contrats.

Sur le premier point, il existe un prix commun pour des agriculteurs dont la rentabilité et les coûts de production sont très différents. Le contrat qui est passé avec des organisations de producteurs (OP) est nécessairement un contrat avec une entreprise normative qui n'existe pas. L'exemple le plus caricatural est celui de Lactalis : sur un total de 5 milliards de litres de lait, 3,5 milliards de litres sont produits par l'union nationale des éleveurs livreurs Lactalis (Unell), qui est une OP géante.

Il est évident que les coûts de production des agriculteurs varient selon les régions, et qu'il n'est pas envisageable d'appréhender la situation en partant du principe qu'il faut se livrer à un calcul exact de la bonne MPA à partir de ces coûts.

Les coûts de production intègrent la rémunération de l'agriculteur, qui est standardisée dans les négociations interprofessionnelles avec le centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel) au niveau de deux Smic mensuels – et non pas horaires, compte tenu du volume d'heures de travail des agriculteurs. En appliquant cette formule, certains peuvent, avec un prix donné, gagner trois ou quatre Smic parce qu'ils ont des terres, un troupeau de plus d'une centaine de têtes, un niveau de robotisation correct de leur exploitation et un endettement limité, et lorsqu'ils sont dans une région de l'Ouest – Normandie, Bretagne, Pays de la Loire – dans laquelle l'activité fonctionne bien.

Avec le même prix, un agriculteur possédant une cinquantaine de vaches qui a repris une exploitation en s'endettant, qui ne peut pas procéder

aux investissements suffisants, qui n'a pas de bonnes terres ou qui les loue n'atteint peut-être même pas un Smic. De plus, à partir de cinquante vaches, il faut être deux pour gérer l'exploitation ; en deçà, l'agriculteur en question peut peut-être s'appuyer sur sa conjointe pour apporter un deuxième salaire.

C'est la réalité : il est impossible de trouver un prix qui couvrirait les coûts de production pour tout le monde, sauf à faire du sur-mesure, ce qui n'est pas réaliste, d'où le fait de retenir un calcul large.

Il en va de même dans les coopératives. Les plus grosses d'entre elles – c'est tout à leur honneur – ont souvent servi d'ambulance ou de voiture-balai pour des éleveurs qui ne trouvaient plus de débouchés, en les intégrant et en mettant en œuvre une mutualisation.

De plus, la loi impose désormais une contractualisation avec les OP. J'ai pu en faire l'expérience en tant que négociateur : l'année dernière, j'ai ainsi mené la première médiation relative au lait de brebis, qui est un secteur difficile en l'absence de débouchés tels que le beurre ou la poudre. Même dans ce secteur, la négociation est menée avec des OP qui regroupent de 100 à 150 agriculteurs.

Vous ne pouvez donc pas – j'insiste sur ce point – mettre en place un système exact qui aurait été construit à partir de tableaux Excel et de savants calculs. En revanche, il est possible de faire de la régulation, c'est-à-dire de mettre en place des dispositifs convenables permettant aux gens de vivre.

M. Yves Bleunven. – Ma question portait davantage sur la transformation.

M. Thierry Dahan. – Celle-ci est également soumise à des contraintes. Lorsque la collecte est effectuée par un industriel qui fabrique de la poudre, les producteurs s'inquiètent de n'être payés que chichement, alors que ceux qui font de la crème fraîche d'Isigny ou du beurre Elle & Vire dans la Manche, payés par Savencia, peuvent espérer une bonne marge.

Contrairement à une idée reçue, la régionalisation et le paiement du lait en fonction des débouchés locaux disparaissent. Lactalis en donne l'exemple, puisque ce groupe paie le même prix partout, même pour les producteurs qui sont immédiatement à proximité des usines de poudre, qui pourraient percevoir une rémunération 30 % inférieure : il y a là aussi mutualisation. Il existe encore, me semble-t-il, des industriels qui régionalisent les prix parce qu'ils considèrent que les coûts de production ne sont pas les mêmes, mais il faudra les interroger.

Le sujet est donc fort complexe et ne laisse que deux solutions : soit une économie administrée dans laquelle des comptables examinent les vrais prix et épluchent les comptes, soit une régulation qui tâche de corriger les choses et de maintenir l'ensemble du marché dans une fourchette de fluctuations raisonnables pour tous les acteurs. C'est cette seconde méthode que nous appliquons aujourd'hui.

Quant à la notion de vrai prix pour les industriels, ce n'est pas mon problème : nous sommes dans une économie de marché et je constate simplement que le groupe Lactalis dégage 2 % de marge nette pour un chiffre d'affaires de 33 milliards d'euros, soit des niveaux bien différents de ceux enregistrés par des groupes tels que LVMH ou Coca-Cola.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Même si nous en voyons les limites, nous constatons néanmoins l'intérêt du dispositif Égalim. Plusieurs filières demandent à bénéficier de la sanctuarisation de la matière première agricole, en raison des difficultés qu'elles rencontrent face à la concurrence dans un marché devenu mondialisé. Le marché français peut faire figure de refuge, dans ce contexte.

Que pensez-vous de ces demandes, venues notamment des filières céréalières et de la viticulture ?

Concernant le système des trois options, votre préférence va-t-elle, comme je crois l'avoir compris, vers une forme de *statu quo* ?

M. Thierry Dahan. – Il faut toujours raisonner à partir du couple prix-volumes. Il est possible de conduire une négociation ou de contractualiser en prenant en compte les prix de production, à condition que cela ne porte pas sur tous les volumes. C'est ce qui s'applique pour le lait.

Le dispositif qui prend en compte les coûts de production doit avoir des objectifs modestes et limités. Lorsque ces coûts évoluent, il ne doit pas en résulter un décrochage pour les agriculteurs, semblable à ceux que nous avons pu connaître par le passé. En 2018 ou 2019, le prix des 1 000 litres de lait s'élevait à 350 euros, contre 600 en Allemagne, et le décrochage pour les agriculteurs a été réel. La prise en compte des coûts de production garantit qu'une partie du prix évoluera en fonction de ces derniers.

En outre, il faut éviter de répercuter sur les agriculteurs les problèmes de marché qui sont ceux des industriels. Si la poudre de lait se vend de plus en plus mal, par exemple, ce problème concerne l'industriel chargé de la vendre.

C'est tout l'avantage de l'élément stabilisateur introduit dans le prix du lait. En outre, il existe des clauses de sauvegarde dans les accords-cadres qui renforcent cette logique assurantielle.

Si les cours du lait allemand augmentent fortement, par exemple, il est possible de déclencher la sauvegarde, donc de maintenir les prix versés aux agriculteurs en attendant le retour à meilleure fortune, pour éviter de jouer au yoyo avec leurs revenus et tenir compte de leurs difficultés de trésorerie.

Cette solution existe donc et j'ai d'ailleurs conduit une médiation sur le déclenchement d'une clause de sauvegarde sur le lait de vache.

Il faut s'appuyer sur le système français pour limiter les chocs, mais il ne faut pas que les producteurs présentent leurs factures et leurs tarifs en disant aux industriels et aux distributeurs de se débrouiller ensuite sur les marchés, car il faut bien que les produits soient vendus.

Le système Égalim « pur », tel qu'on l'applique pour le lait de vache, est en réalité difficilement transposable dans d'autres filières. Mais il est possible d'appliquer un système « quasi Égalim » par d'autres moyens. Ainsi, les coopératives ne sont pas soumises au système Égalim, mais s'en approchent forcément, puisque ce sont les agriculteurs qui votent sur la rémunération et connaissent les compléments de rémunération dont ils disposent. Par exemple, les agriculteurs touchent un bonus en fin d'année chez Sodiaal si le fromage râpé Entremont se vend bien et si des marchés sont gagnés sur cette MDD. Il en résulte une forme de sécurisation.

La filière avicole est également un bon exemple à cet égard, car elle pratique une forme d'intégration verticale semblable au système Égalim. En effet, c'est l'abattoir qui achète le grain, qui est l'élément le plus volatil. Or si cet élément est assumé par l'industriel, l'éleveur peut élever ses poussins et ses poulets tranquillement, sans subir d'à-coups puisqu'il n'a pas à assumer le prix de leur nourriture, même s'il peut subir d'autres inconvénients par ailleurs. Certes, ce système n'est pas exactement celui d'Égalim, mais est-il nécessaire d'appliquer Égalim dans un tel contexte ? Ce n'est pas certain.

Dans la filière bovine, la situation est plus difficile. En effet, les bêtes étant plus âgées, nous avons moins de visibilité sur les flux. Il est donc plus difficile de contractualiser, même si la contractualisation est obligatoire selon la loi. Il est néanmoins possible de le faire, par exemple, pour les veaux. Ces derniers sont mis en pension, engraissés, puis revendus selon des cycles assez courts, et les risques pour l'engraisseur sont pour cette raison assez limités. Des contrats existent également pour les jeunes bovins de moins de 24 mois, dont les cohortes sont connues. De même, les flux sont relativement connus pour les vaches de réforme, car nous savons à peu près au bout de quelle durée de lactation ou d'insémination elles seront remises sur le marché.

Le problème est que ces animaux sont stockables. Les agriculteurs ont donc une fâcheuse tendance à ne vouloir contractualiser que lorsque les cours sont bas et à conserver leur liberté de maquignonnage et de vente à des marchands de bestiaux quand les cours sont hauts. Si vous allez dans les campagnes aujourd'hui pour demander à des éleveurs bovins de passer un contrat, alors que la carcasse est à 6 euros, vous vous ferez recevoir à coups de pierres !

Le groupe Bigard a proposé un contrat à l'herbage, Jean-Paul Bigard vous expliquerait cela mieux que moi. L'idée est la suivante : il existe trop de races à viande qui sont trop grosses, notamment les Charolaises. Il est difficile d'écouler ces pièces à la découpe. Il faut donc des vaches plus petites et plus rustiques, comme des Angus croisées avec des Jersiaises. Le groupe Bigard a

contractualisé avec des agriculteurs prêts à effectuer de tels croisements en leur disant qu'il leur achèterait une certaine quantité de vaches, à un prix donné, à condition qu'elles soient élevées en prairie et non par ensilage. Certes, il s'agit de petits volumes, mais c'est ainsi que la contractualisation est possible.

De même, la contractualisation existe dans la filière des fruits et légumes, pour les fruits et légumes surgelés ou en conserve.

La contractualisation aurait du sens dans la filière du blé dur. En effet, nous pourrions envisager de donner des garanties aux agriculteurs pour les inciter à semer du blé dur plutôt que du blé tendre, car le blé dur est bien valorisé dans les pâtes.

Il est donc possible d'expérimenter certaines démarches, à condition de faire preuve de pragmatisme et de modestie et de garder à l'esprit qu'il n'est pas question de mettre en place des prix garantis, mais des prix corrects indexés sur une partie des volumes, pour donner un peu de sécurité aux agriculteurs. C'est ce que nous pouvons faire de mieux.

Enfin, les options d'Égalim peuvent être conservées, dans la mesure où la part de la MPA dans le prix ne fait pas l'objet de contestations. Une contestation survient si les prix changent beaucoup. Par exemple, si le prix du café augmente de 40 %, le poids de ce prix dans le prix du paquet de café augmente forcément. Mais l'important n'est pas là, c'est le prix du café lui-même qui importe. C'est lui qui fait l'objet de désaccords.

De plus, les acteurs sont habitués aux options. L'option 1 ne sert à rien, puisqu'elle revient à choisir l'option 2 pour un seul produit. En effet, soit on communique la répartition de la MPA par produit, soit on annonce un impact global du produit dans les contrats.

La négociation se fait par contrat. Or certains industriels ont un seul contrat pour plusieurs produits. Ainsi, un industriel est venu me trouver un jour pour me dire qu'il était ennuyé parce qu'il n'avait qu'un seul contrat pour tous ses sandwichs, alors qu'il vendait des sandwichs au poulet et des sandwichs au jambon. Or le cours du poulet augmentait alors que celui du porc diminuait… Dans un tel contexte, l'option 1 ne sert à rien.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les options ne sont donc pas un frein.

M. Thierry Dahan. – Le débat sur les options est un prétexte, un chiffon rouge. Il suffirait que le Parlement dise aux industriels qu'ils peuvent en faire ce qu'ils peuvent, mais que l'essentiel est d'avoir un accord sur le prix pour que les choses aillent beaucoup mieux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de vos précieux éclairages.

M. Thierry Dahan. – C'est moi qui vous remercie. Et je vous souhaite bon courage, car vous avez choisi un sujet difficile !

Audition de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD)

(*Jeudi 29 janvier 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Nous continuons nos travaux avec l'audition de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), représentée par Mme Judith Jiguet, déléguée générale, Mme Isabelle Senand, directrice des études, M. Jacques Davy, directeur des affaires juridiques et fiscales, et M. Hugues Beyler, directeur agriculture et filières.

Les règles applicables aux commissions d'enquête vous imposent de prêter serment avant d'être entendus. En outre, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal – cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, Mmes Judith Jiguet et Isabelle Senand et MM. Jacques Davy et Hugues Beyler prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. –Le cas échéant, vous ne manquerez pas de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts avec des industriels ou des distributeurs.

Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution, afin d'éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix en France, encore trop opaque en dépit des législations successives ; d'analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; d'examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; et de s'assurer que les fournisseurs en amont – notamment les agriculteurs, mais pas seulement – bénéficient de la rémunération la plus juste possible afin d'assurer leur pérennité et notre souveraineté.

Nous tenions bien évidemment à entendre votre fédération, qui est un acteur majeur. Vous représentez, en effet, les enseignes de la distribution, qui sont souvent pointées du doigt en matière de construction des prix de vente au détail.

Le sujet qui nous préoccupe, c'est celui des prix et de la juste répartition des marges entre producteurs, transformateurs et distributeurs. Pouvez-vous nous présenter un état des lieux de la répartition des marges ? En quoi une juste répartition constitue-t-elle votre fil conducteur ? Comment opérez-vous au mieux le partage de la valeur entre amont et aval ? Comment, dans les rayons, vous assurez-vous que ce principe de juste répartition de la

valeur est préservé ? Comment la péréquation des marges entre les différents produits s'opère-t-elle ? Quel bilan tirez-vous des dispositifs mis en place depuis sept ans, et notamment des lois Égalim ? Notre champ d'investigation ne se limitant pas au non alimentaire, nous attendons une analyse globale.

Nous avons bien conscience d'être en pleine période de négociations commerciales, mais que pouvez-vous nous dire néanmoins de ces négociations ? Quel rôle jouent vos centrales d'achat européennes ? Respectez-vous les engagements pris, notamment dans les chartes de bonnes pratiques mises en place à l'initiative des ministères ? Quel rôle les centrales de services jouent-elles ? Respectent-elles, selon vous, le principe de juste partage de la valeur et les prix négociés dans le cadre des cahiers généraux de vente ?

Mme Judith Jiguet, déléguée générale de la Fédération de commerce et de la distribution. – Comme vous le savez, j'occupe mon poste à la FCD depuis moins de quatre mois.

Cette audition intervient à un moment clé pour les négociations commerciales, qui évoluent cette année – ce qui était attendu par tous.

Trop longtemps, la chaîne de valeur a fonctionné selon une logique de rapports de force successifs, comme si chacun de ses maillons pouvait être considéré isolément, voire être opposé aux autres. La réalité est plus simple, mais aussi plus exigeante : producteurs, industriels, distributeurs sont interdépendants. Les fragilités de l'un se répercutent toujours sur l'ensemble de la chaîne, jusqu'au consommateur.

Conscients de cette interdépendance des acteurs, les coopératives agricoles, les industriels et les distributeurs ont pris l'initiative inédite de signer une charte. Bien sûr, elle ne règle pas tout, mais elle marque un tournant : le choix du dialogue plutôt que de l'affrontement, des solutions plutôt que des postures. Votre commission d'enquête s'inscrit pleinement dans cette logique, en nous invitant à regarder la chaîne de valeur dans son ensemble, avec lucidité, responsabilité et sens du collectif.

Avant de parler des marges, permettez-moi de rappeler le rôle économique, social et territorial du commerce et de la distribution, qui n'est ni suffisamment connu ni suffisamment reconnu. La grande distribution, ce sont 275 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023, près de 800 000 emplois et plus de 20 000 points de vente. C'est donc le premier employeur privé dans de nombreux territoires. Son maillage est unique, puisque près d'une commune sur trois dispose d'un commerce alimentaire généraliste – presque autant que de boulangeries. Cela repose évidemment sur une diversité de formats : hypermarchés, supermarchés, commerce de proximité, drive. Il n'y a donc pas un commerce, mais des commerces, adaptés à chaque territoire, à chaque usage et à chaque mode de vie.

C'est un secteur essentiel pour l'emploi local et l'ascenseur social, car le commerce, ce sont avant tout des femmes et des hommes. En effet, 60 % de

ses salariés sont des femmes et 92 % sont en CDI. On y compte 35 000 alternants. Surtout, 72 % de nos cadres sont issus de la promotion interne : 45 % avaient commencé comme employé et 27 % comme ouvrier. Peu de secteurs jouent un tel rôle social, recrutent autant de jeunes, de personnes peu ou pas qualifiées, leur font confiance, les forment, les font progresser et leur permettent d'évoluer.

Ce secteur a aussi contribué à la structuration de la chaîne au profit des filières agricoles et des consommateurs. Bien sûr, la grande distribution n'est pas le principal débouché de la production agricole française, puisqu'elle ne concerne que 40 % de la production – la majorité de la production étant destinée à l'export ou à la restauration hors domicile, qui ne cesse d'augmenter. De plus, l'achat direct aux agriculteurs ne représente que 3 % des volumes. La grande distribution a néanmoins permis la structuration des filières françaises, l'émergence de grands groupes agroalimentaires français, la croissance des PME françaises et l'accès du plus grand nombre à une alimentation sûre, tout en œuvrant pour le pouvoir d'achat des consommateurs.

C'est dans cette logique qu'ont été conçues les lois Égalim. Leur objectif premier est louable et nécessaire : permettre aux agriculteurs d'être payés au juste prix, en sanctuarisant le coût de la matière première agricole (MPA) et en construisant les prix « en marche avant ». Cet objectif repose sur un triptyque clair : contractualisation, connaissance de la MPA et transparence tout au long de la chaîne.

Sur le principe, le cadre est juste. Encore faut-il que les conditions de sa mise en œuvre soient réunies. Pour intégrer les coûts de production agricole dans la construction du prix, il faut s'appuyer sur des indicateurs économiques élaborés par les interprofessions et les instituts techniques. Le mécanisme suppose donc l'existence d'indicateurs partagés et utilisés dans les contrats de premier niveau, qui doivent être signés avant l'envoi des conditions générales de vente (CGV).

Or la réalité est aujourd'hui très hétérogène selon les filières : certaines n'ont contractualisé qu'à hauteur de 17 %, comme la filière bovine ; d'autres ont choisi de sortir du cadre des lois Égalim. Globalement, cela plaide pour davantage de contrats de premier niveau, facilités par des organisations de producteurs plus structurées.

À cela s'ajoute la question de la transparence et de la sanctuarisation de la MPA. L'option 3, utilisée à hauteur de 75 % du chiffre d'affaires, notamment par les multinationales, ne permet de garantir ni la transparence ni le respect effectif de la MPA dans les tarifs négociés, puisque seule son évolution est prise en compte.

Résultat : un dispositif juridique très encadré, mais inégalement opérant d'un point de vue économique. Ces limites pèsent sur la rémunération des producteurs et, *in fine*, sur le pouvoir d'achat des consommateurs. Le

moment est sans doute venu d'évaluer les lois Égalim avec tous les acteurs concernés, dans un souci de nécessaire stabilité juridique, c'est-à-dire sans ajouter de nouvelles lois, mais en mobilisant réellement les outils existants.

J'en viens au cœur de notre sujet : les marges. La grande distribution alimentaire repose sur un modèle économique très spécifique, avec des volumes élevés et des marges nettes structurellement faibles – de l'ordre de 1 % en moyenne.

Partons d'un compte de résultat simplifié, avec 100 euros de chiffre d'affaires. Sur ces 100 euros, 77 servent à payer les achats de marchandises. Restent 23 euros de marge brute, sur lesquels l'entreprise finance ses coûts fixes : 10 euros de charges de fonctionnement – loyers, énergie, etc. – et 10 euros de salaires ; mais aussi les impôts de production, comme la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), la cotisation foncière des entreprises (CFE) ou la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom), pour environ 1 euro. Une fois ces charges payées, nous passons d'une marge brute de 23 euros à un excédent brut d'exploitation (EBE) de 2 euros, qui correspond à la performance économique de l'entreprise avant investissement et impôt sur les bénéfices, notamment. Une fois l'amortissement des investissements et l'impôt sur les sociétés déduits, il reste 1 euro de résultat net, ce qui, pour un chiffre d'affaires de 100 euros, correspond à 1 % de marge nette.

Vous le voyez : l'équilibre extrêmement fragile. Le moindre choc sur les coûts, les prix ou la fiscalité fragilise la capacité à contenir les prix pour les consommateurs. Or le commerce et la distribution sont l'un des secteurs les plus taxés de France, avec plus de 100 taxes et prélèvements différents. Sachez que 67 % de notre EBE est absorbé par les impôts, alors que ce n'est que 44 % en moyenne dans les autres secteurs.

Par conséquent, avec 1 % de marge, chaque euro de taxe supplémentaire conduit mécaniquement à moins d'investissement, moins de modernisation, moins de capacité d'adaptation. Pourtant, notre secteur doit investir massivement pour réaliser des transformations majeures. Aujourd'hui, il investit 10 milliards d'euros par an, dont les deux tiers sont absorbés par la transition écologique, notamment les normes réglementaires liées à la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, dite loi Agec, à la loi Climat et résilience et à la loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, dite loi Énergies renouvelables. Cependant, pour réussir la décarbonation, la rénovation des magasins, la transformation numérique et l'évolution des compétences, ces 10 milliards d'euros d'investissements devraient être doublés. Avec de faibles marges, la question n'est pas idéologique, elle est strictement mathématique.

Dernier point essentiel pour comprendre les marges : tous les rayons d'un magasin ne fonctionnent pas de la même manière. Les rayons ont à peu près la même marge brute. C'est le cas des rayons volaille, fruits et légumes, ou encore marée. En revanche, leurs charges, donc leurs marges nettes, sont

différentes, selon qu'ils sont plus ou moins intensifs en personnel, avec des niveaux de qualification variés, selon qu'ils sont plus ou moins sujets à la casse, à la péremption et à la manipulation des produits. Partons, pour la volaille, d'une marge brute aux alentours de 29 euros. La casse y étant très limitée et les frais de personnel faibles, le rayon volaille affiche une marge nette positive de 5,5 %. Pour les fruits et légumes, la casse étant beaucoup plus élevée, de même que les frais de personnel – car c'est le rayon le plus fréquenté et celui où les manipulations sont les plus fréquentes –, la marge nette n'est que de 0,9 %. Au rayon marée, les frais de personnel étant extrêmement élevés du fait de leur technicité, des horaires et des contraintes sanitaires, la marge nette est négative, à – 5,8 %.

D'où la péréquation : les quelques euros dégagés sur les rayons les plus rentables compensent les pertes d'autres rayons, indispensables, mais structurellement fragiles. Sans cette péréquation, un magasin ne peut pas fonctionner. Ces marges faibles ne sont donc pas un choix, elles découlent du modèle économique du secteur.

Votre commission d'enquête est essentielle pour comprendre un système où chaque maillon a son propre modèle. La chaîne de valeur alimentaire n'oppose pas des adversaires : c'est un écosystème interdépendant. Fragiliser un maillon, c'est fragiliser l'ensemble. La question des marges renvoie certes aux liens commerciaux, mais aussi aux contraintes respectives de chaque secteur, à ses capacités d'investissement propres et à la soutenabilité globale des modèles économiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma première question s'appuie sur les documents qui nous ont été transmis par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). En avril 2024, elle a suggéré aux distributeurs de lancer l'initiative du « panier sain et abordable ». Or cette initiative n'a pas abouti en raison du refus des distributeurs s'exprimant par la voix de la FCD. Quelle était précisément la position de votre fédération ? Pourquoi avez-vous, avec les distributeurs, refusé cette initiative ?

Mme Judith Jiguet. – N'ayant que peu d'ancienneté, j'arrive sans *a priori* et avec un regard neuf – cela a ses avantages. Ce secteur me semble très stratégique, mais aussi très complexe et exposé à des tensions économiques. Je dirais que c'est un secteur un peu mal aimé – comme le loup – , mais profondément utile. Pour vous répondre, je m'appuierai donc sur mon regard neuf, mais aussi sur l'expertise de mes équipes.

À la demande du ministre, lui-même interpellé par des consommateurs, nous avons remis le sujet du panier sain sur la table, afin d'envisager des démarches, volontaires à ce stade.

Je m'étonne d'entendre que la FCD aurait refusé, dans sa globalité, cette initiative. Vous constaterez en les auditionnant, que de nombreuses

enseignes ont lancé des opérations panier sain, toutes différentes, et qui perdurent : certaines portent sur 150 produits ; d'autres, 1 000.

La position actuelle de la FCD n'est absolument pas de rejeter cette initiative, mais d'y travailler, à la demande du ministre. Nous lui avons présenté les initiatives de certaines enseignes, lancées à l'époque et qui sont toujours d'actualité.

Plus globalement, nous travaillons aussi, en lien avec la stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (Snanc), sur toute une série d'initiatives relatives au sain, tant pour l'individu que pour la planète.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne conteste pas qu'il y ait des initiatives. Mais vous vous êtes opposés à une initiative nationale. Si je comprends bien, si l'on vous le redemandait aujourd'hui, vous seriez y favorable ?

Mme Judith Jiguet. – Oui, il y a vraiment une ouverture sur le sujet ; les responsables de toutes les enseignes l'ont dit au ministre. Mais ils le diront bien mieux que moi, puisque c'est leur stratégie.

Vient ensuite la question du prix coûtant, puisqu'on ne peut pas aller au-delà du seuil de revente à perte (SRP) plus 10 %. Un panier sain abordable et un panier sain à prix coûtant, ce n'est pas la même chose, contrairement à ce que l'on a pu lire dans la presse récemment.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons bien conscience que le prix coûtant, SRP plus 10 %, est le minimum légal.

M. Hugues Beyler, directeur agriculture et filières de la Fédération du commerce et de la distribution. – Il ne me semble pas que la FCD ait refusé. Pour des raisons juridiques, elle ne peut pas organiser un panier sain, avec les mêmes produits et les mêmes prix, car cela relève de l'initiative de chaque enseigne.

Mme Judith Jiguet. – Oui, les enseignes n'ont pas le droit de se mettre d'accord sur un panier, sauf à risquer d'être taxées d'entente illicite au sens du droit de la concurrence**.**

J'ai discuté de la démarche avec l'ensemble des enseignes : il y a une ouverture.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais quand vous avez dit non, vous vous exprimiez tout de même au nom de la grande distribution, donc de tous les distributeurs ! En 2024, selon les informations qui nous ont été transmises, votre réponse avait été négative. Mais j'entends que vous avez peut-être évolué depuis et que vous êtes désormais prêts à reconsidérer cette question…

Depuis le début de nos travaux, tous nos interlocuteurs font état de tensions dans les négociations commerciales. La grande distribution n'est-elle responsable de ces tensions ? Compte tenu de son poids et de son faible

nombre d'acteurs n'est-elle pas à l'origine de ces tensions, quelque peu artificielles, même si vous avez raison de souligner qu'il y en a de moins en moins ?

Le climat de ces négociations se dégrade-t-il ? Vous avez parlé de ce climat au passé, mais il me semble que c'est toujours d'actualité. Nous verrons bien ce qu'il en sera des négociations 2026…

La FCD s'est dotée d'un médiateur de la consommation. Pourquoi ? Comment faire pour apaiser ces relations commerciales ?

Mme Judith Jiguet. – D'abord, il convient de ne pas opposer les acteurs et de ne pas surjouer ces oppositions. Une négociation commerciale, c'est un accord sur un prix et des volumes. Il est donc normal qu'elle soit ponctuée de tensions entre deux opérateurs privés de part et d'autre de la table.

Mais nous pouvons en sortir. Cette année, la coopération agricole, les industriels – PME et grands groupes – et la distribution ont souhaité s'engager au travers de cette charte des bonnes pratiques. C'est inédit. Le dialogue entre tous les acteurs de la chaîne a été renoué, alors que certains pensaient que c'était impossible. Tous ces acteurs – pas seulement la distribution, qui avait déjà l'habitude de signer des chartes avec les PME – ont reconnu que les PME devaient être traitées différemment dans les négociations commerciales.

La méthode compte plus encore que le contenu. Ce premier travail collaboratif repose sur le volontariat, mais aussi l'engagement de tous les acteurs. La loi fixe un cadre et le collectif change les pratiques. Bien sûr, avec cette première charte, nous n'en sommes qu'à l'acte I. Mais nous avons décidé de l'évaluer ensemble.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels sont les premiers effets de cette charte, signée il y a quelques mois ?

Mme Judith Jiguet. – Nous avons signé la charte le 30 novembre 2025, tous ensemble, à la veille du début des négociations. Elle repose sur un triptyque.

En premier lieu, des mesures générales de respect, à commencer par le respect des horaires. De l'avis assez général, et cela a été redit au comité de suivi des négociations présidé par les deux ministres, on constate un apaisement des relations. Cette charte a même été affichée dans des box de négociation.

En deuxième lieu, des mesures pour les PME. Nous sommes même allés au-delà de la définition réglementaire des PME – 50 millions d'euros et 250 salariés – en remplaçant le « et » par un « ou », afin que le nombre d'entreprises bénéficiant de la date avancée de fin de négociation du 15 janvier soit le plus élevé possible.

En troisième lieu, nous nous engageons vis-à-vis du consommateur sur l'origine et la mise en valeur des produits frais, notamment des fruits et légumes.

Nous avons fait sur un point l'application de la charte en comité de suivi. Dans la presse, certains ont regretté que tous les contrats avec les PME n'aient pas été signés au 15 janvier. On peut voir le verre à moitié vide ou à moitié plein ; je le vois franchement bien rempli. En effet, ceux qui ont affirmé que seulement 40 % des contrats avaient été signés n'ont compté que les contrats nationaux. Or toutes les PME ne signent pas au niveau national ; une grande majorité d'entre elles signent avec des centrales d'achat régionales…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ou internationales !

Mme Judith Jiguet. – Non, pas les PME, qui signent soit au niveau régional, soit au niveau national.

J'ai demandé aux distributeurs de la FCD de compter tous les contrats ayant abouti au niveau régional et au niveau national : nous arrivons à un taux compris entre 80 % et 100 %. Ceux qui ont annoncé 40 % dans la presse pourront vous confirmer qu'ils n'ont compté que les contrats signés au niveau national, puisqu'ils seront sous serment…

Entre 80 % et 100 % des contrats avec les PME étaient donc validés au 15 janvier. Il y a certes un petit délai entre la validation et la signature, car il s'agit de milliers d'entreprises. Un distributeur peut avoir plusieurs centaines – entre 300 et 1 200 – de PME partenaires. Il faut donc le temps de matérialiser la signature. Ce qui compte, c'est que le processus ait abouti, et dans un climat apaisé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes, mais les négociations commerciales ne se limitent pas à la date du 15 janvier. La ministre nous l'a déjà annoncé en 2023, expliquant que la modification de la date de négociation constituait une mesure contre l'inflation… Cela ne suffit ni à analyser la situation ni à rendre les relations commerciales moins difficiles, moins violentes et moins compliquées.

Pouvez-vous répondre à ma question concernant votre médiateur de la consommation ? Pourquoi un tel médiateur ? À quels besoins cette création répond-elle ?

Mme Judith Jiguet. – Avant que M. Davy ne vous réponde, juste un mot : le médiateur de la consommation n'a aucun rapport avec les négociations commerciales.

M. Jacques Davy, directeur des affaires juridiques et fiscales de la Fédération du commerce et de la distribution. – La médiation de la consommation mérite assurément que l'on en parle. Ce mode alternatif de résolution des litiges, gratuit pour les consommateurs, a été mis en place en France il y a une dizaine d'années, à la suite d'une directive européenne. Il

existe des médiateurs privés, ainsi qu'un système de médiation de la consommation développé par les organisations professionnelles.

La FCD a créé ce service à la demande de ses adhérents. Il s'agit d'un service gratuit pour les consommateurs et payant pour nos adhérents qui le souhaitent – il leur est loisible d'adhérer à d'autres médiations de la consommation. C'est un service qui fonctionne. Une page dédiée sur notre site permet aux consommateurs de saisir notre médiatrice, qui traite plusieurs centaines de dossiers par an. Il s'agit de consommateurs qui, n'ayant pas trouvé d'issue à leur réclamation après une démarche amiable avec l'enseigne, se tournent vers le médiateur qui cherchera une solution agréant les deux parties.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Effectivement, cela n'a rien à voir avec les négociations commerciales.

Je reviens sur la question de l'apaisement des relations commerciales. Qu'avez-vous imposé d'autre ? Je songe, par exemple, au nombre de rendez-vous nécessaires pour faire aboutir une négociation : c'est tout de même incroyable ! Or cela est à la main des distributeurs, et non des industriels.

Mme Judith Jiguet. – Je n'en suis pas certaine. En prenant mes fonctions, j'ai demandé à assister à une réunion et je suis allée voir des PME. La négociation est un jeu entre deux acteurs, comme lorsque vous marchandez ou achetez quelque chose. Aucun acteur ne donne le tempo tout seul : c'est une démarche commune. Des PME m'ont expliqué qu'elles ne voulaient pas de la date du 15 janvier, car elles souhaitaient pouvoir négocier jusqu'au 1er mars.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais c'est David et Goliath !

Mme Judith Jiguet. – Il faut avoir en tête les différents niveaux de négociation. La PME va-t-elle négocier avec une centrale régionale, nationale ou européenne ?

Et qui est David, qui est Goliath dans une négociation avec une centrale européenne ? Le chiffre d'affaires de Coca-Cola est de 47 milliards de dollars. Un distributeur français va lui acheter pour 500 millions d'euros de produits, tout au plus, soit environ 1 % du chiffre d'affaires de cette multinationale…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous ne défendons pas les intérêts de Coca-Cola…

Mme Anne-Catherine Loisier, **présidente**. – Coca-Cola n'est pas au cœur de nos préoccupations.

Mme Judith Jiguet. – Oui, mais il s'agit tout de même du sujet de la centrale d'achat européenne, que vous évoquez souvent. Les centrales européennes traitent avec les cinquante plus grosses multinationales

américaines et européennes, dont les chiffres d'affaires sont de l'ordre de grandeur de celui que je viens d'évoquer. Pour rétablir le rapport de force et inverser l'asymétrie de puissance, on massifie les achats. Face à Nestlé ou Coca-Cola, quatre ou cinq enseignes qui ne représenteraient chacune qu'environ 1 % du chiffre d'affaires de la multinationale, en se regroupant, en représenteront 4 ou 5 %…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes, mais de nombreuses personnes auditionnées nous ont expliqué que les PME étaient parfois obligées de revenir dix fois : on revoit leurs prix, on conteste le coût de la matière première… C'est une réalité !

Mme Judith Jiguet. – La charte prévoit effectivement une limitation du nombre de rendez-vous pour les PME.

Je rappelle que 80 % à 100 % des négociations ont abouti à un accord sur le prix et que même le médiateur des relations commerciales agricoles n'a eu aucune remontée jusqu'au 15 janvier – il en a fait état au comité de suivi. C'est donc que la demande d'apaisement s'est matérialisée cette année. Le contexte de désinflation n'y est peut-être pas pour rien.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons auditionné, en fin de matinée, M. Thierry Dahan, l'ancien médiateur des relations commerciales agricoles, qui nous a dit que les centrales européennes étaient des machines à fabriquer des marges arrière.

Pouvez-vous nous en dire plus et nous expliquer l'usage que font les enseignes de la grande distribution de ces grandes centrales européennes ? N'est-ce pas parfois une manière de contourner les lois Égalim ? Quel regard portez-vous sur les dispositifs français et européens qui permettent de lutter contre les pratiques abusives ?

Mme Judith Jiguet. – Ma réponse va encore vous surprendre. Je l'ai dit, une centrale européenne, c'est la possibilité pour des distributeurs français ou européens de se regrouper pour massifier les achats. Cela existe dans tous les secteurs. C'est une stratégie normale, qui n'a rien d'illégal. Cela existe dans l'énergie, dans l'aviation… Je répète que cela permet de rééquilibrer le rapport de forces, face, par exemple, à cinquante multinationales américaines et européennes – les listes sont désormais publiques pour au moins deux de ces centrales.

Ce qui dérange, mais personne ne le dit clairement, c'est peut-être que, dans ces centrales européennes, il y a une ou deux multinationales françaises. Nous devrions d'ailleurs être très fiers d'avoir, en France, des multinationales qui jouent dans la cour des très grands !

Ces centrales permettent de contrecarrer la fragmentation du marché européen par des pratiques tarifaires différenciées entre les pays de ces mastodontes que sont les multinationales dominantes et leaders. Pour les céréales, par exemple, deux multinationales pèsent pour 75 % du chiffre

d'affaires. Pour les chips, deux multinationales pèsent pour 68 % du chiffre d'affaires. Il faut que nous ayons bien conscience de cette situation et de la nature des acteurs qui participent aux discussions avec ces centrales européennes.

Vous avez déjà interviewé la DGCCRF et l'Autorité de la concurrence. Il ne me semble pas qu'elles aient qualifié ces centrales européennes d'« illégales » ! Ce sont même plutôt des alliances proconcurrentielles, comme l'a reconnu la Commission européenne.

En revanche, les contraintes territoriales d'approvisionnement mises en place par ces multinationales sont, elles, illégales. Ce n'est pas moi qui le dis : c'est la Commission européenne, qui a déjà condamné Mondelez ou un brasseur belge. Il y a actuellement une enquête sur Red Bull.

Je reprends l'exemple de Coca-Cola : vous savez que les prix sont différents entre la France et l'Allemagne. La Commission européenne a examiné la situation et ne l'explique ni par le coût du travail ni par le poids des impôts. Pourtant, les 125 centilitres de Coca coûtent, en France, 1,80 euro, contre 1,49 euro, soit 21 % de moins, en Allemagne. Pourquoi ? Du fait des contraintes territoriales d'approvisionnement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous ne sommes pas là pour défendre le prix du Coca-Cola ! Je vous laisse cette bataille. Pour nous, le sujet est bien la répartition de la valeur.

Je voudrais maintenant que vous nous parliez des centrales de services. En effet, c'est l'objet même des centrales de services que de créer des marges arrière ou des compléments de marge – appelez-les comme vous voudrez. Leur objet est bien de tarifer des services, ce qui modifie considérablement les conditions de vente.

Mme Judith Jiguet. – N'ayant pas creusé ce sujet, je n'ai pas d'informations à vous communiquer. J'ai simplement compris que ces centrales de service reposaient surtout sur de la vente de services autour de la *data*. J'ai également compris que les marges arrière liées à ces centrales de services n'étaient pas totalement légales, totalement cadrées.

M. Jacques Davy. – Les marges arrière ne sont pas un gros mot. Elles font partie de la négociation commerciale, qu'elles soient situées en France ou à l'étranger. Un certain nombre, comme le *retail media*, peuvent effectivement être vendus aux industriels, en fonction de leur appétence, mais aussi de la négociation commerciale plus globalement.

Nous considérons qu'il s'agit de pratiques commerciales tout à fait habituelles dans un environnement international. Encore une fois, ce sont les grandes entreprises multinationales qui achètent beaucoup de ces services, d'où l'explication qu'une partie d'entre elles se font à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des producteurs français, qui travaillent et vendent en France, nous ont clairement dit, en audition, que des

services leur étaient facturés. Il n'est donc pas possible d'affirmer que seules les grandes entreprises internationales de type Coca-Cola paient ces services. Ce n'est pas vrai.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous apporter des éléments pour justifier que la vente de ces produits est bien conforme à la volonté de l'industriel et répond à un intérêt de sa part ? On peut avoir le sentiment qu'ils lui sont imposés et qu'ils sont une condition du marché. L'industriel a-t-il bien le libre choix d'avoir recours à ces services par une centrale de services ?

Surtout, pouvez-vous nous garantir que le produit, lorsqu'il revient en France pour être commercialisé après application des marges arrière, respecte bien les lois Égalim, c'est-à-dire la sanctuarisation de la MPA et sa non-négociabilité ?

Mme Judith Jiguet. – Je vous propose de mener une analyse sur le sujet dans les réponses au questionnaire que nous compléterons et vous transmettrons avant le 5 février.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci !

M. Jacques Davy. – Je reviens sur la marge arrière et sur les services. Ces derniers sont effectivement des services de coopération commerciale, c'est-à-dire des services vendus par les distributeurs aux industriels, qui sont documentés et contractualisés. Ce sont des contrats, et non simplement des factures.

L'article L. 441-3 du code de commerce les prévoit dans la constitution du prix convenu. Après les rabais, remises et ristournes, la coopération commerciale et les autres obligations, une ligne particulière est prévue pour ces accords internationaux. Je ne doute pas un instant que nos adhérents respectent les dispositions légales en la matière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'ils peuvent nous en apporter des preuves, ce serait encore mieux !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – M. Thierry Dahan a évoqué tout à l'heure une taxation obligatoire de 2 % à 3 % pour les producteurs.

M. Jacques Davy. – Il faudrait demander à chacune des enseignes éventuellement concernées. Je ne peux vous répondre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite revenir sur la péréquation des marges. Pouvez-vous nous réexpliquer la manière dont vous la réalisez ? Il y a tout de même quelques contradictions. Je doute que ce soit les coûts de revient des rayons – les coûts de personnel, de stockage, de manutention – qui justifient les prix et les marges. La manutention n'est pas si différente selon que l'on gère un kilo de pommes bio ou un kilo de pommes non bio – peut-être le stockage est-il un peu différent, car il y a moins de

conservateurs. Pourtant, les marges des distributeurs sont très différentes dans les deux cas !

On nous a dit, en audition, qu'une péréquation s'effectuait entre des marges très basses sur des produits leaders ultratransformés et des marges très hautes sur ce qui est moins facile à comparer : les fruits et légumes, la charcuterie… donc des produits essentiellement français. Nous le confirmez-vous ?

Confirmez-vous également que, si les produits sur lesquels les distributeurs font le plus de marges sont des produits sains, et si ceux sur lesquels ils en font moins sont des produits ultratransformés, contenant du sucre, cette péréquation pose question au regard de la santé publique…

Mme Judith Jiguet. – Madame la rapporteure, votre question contient beaucoup d'éléments, mais elle est passionnante. Il faut revenir au modèle économique du secteur, et surtout du magasin.

Remettons-nous en tête que nous sommes à 1 % de marge nette en moyenne. Or, avec 1 % de marge nette, la péréquation n'est pas un confort économique : c'est une condition pour maintenir tous les rayons ouverts et préserver leur diversité.

Isabelle Senand, directrice des études, va vous communiquer les chiffres sur sept rayons – l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) suit les prix par rayon depuis des années. Nous allons donc pouvoir partager de nombreuses données avec vous, y compris sur le bio, sujet qui me passionne.

Il faut d'abord comprendre, sur cette péréquation des marges, que la contrainte très forte de 1 % fait des rayons gagnants et des rayons perdants. À chacun d'adopter une stratégie pour adapter son offre à la demande en fonction du territoire et des clients.

Sur le bio, vous avez raison. Comme il y a moins de conservateurs, le produit dure moins longtemps. De plus, et c'est une contradiction du bio, pour isoler les fruits et légumes bio des autres, afin qu'il n'y ait pas de contamination, mais aussi pour l'identification par le client – si vous mettez des tomates conventionnelles à côté de tomates bio en vrac, elles peuvent se mélanger –, nous sommes obligés de les conditionner dans du plastique. Outre cette nécessité d'adapter le conditionnement, le produit est de toute façon plus cher parce que le rendement à l'hectare est moindre et parce que le besoin de main-d'œuvre plus grand, le producteur devant pallier l'absence d'intrants traditionnels – les intrants naturels sont plus coûteux. Il y a aussi toute la démarche de certification.

Toutefois, on observe que, pour la carotte bio, la marge est moins importante en grande surface, chez les adhérents, que chez le spécialisé bio, et que la marge brute du kiwi biologique est moins élevée que celle du kiwi

conventionnel. C'est intéressant. Je ne donnerai que ces deux exemples ; Isabelle Senand complétera.

On constate des raccourcis. Nous manquons sans doute de pédagogie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien sûr, au départ, le produit bio est plus cher. Un chercheur que nous avons auditionné la semaine dernière nous a dit que, entre le bio et le non-bio, la différence à la vente était d'environ 10 % au niveau du producteur.

Mme Judith Jiguet. – Elle est plutôt de 20 à 30 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En revanche, la différence à la vente au niveau du consommateur est de l'ordre de 100 %. Les échelles ne sont donc pas tout à fait les mêmes.

Mme Isabelle Senand, directrice des études de la Fédération du commerce et de la distribution. – Les chiffres donnés par Judith Jiguet sont issus de l'OFPM, qui existe depuis plus de dix ans. Nous sommes membres de son comité de pilotage et suivons de très près ses travaux.

Pour ce qui est du bio, on se rend compte que la situation peut être très différente d'un produit à l'autre, d'une catégorie de produits à l'autre, voire d'une année sur l'autre pour un même produit. Il faut donc être vigilant, et il est difficile de faire une synthèse globale sur un panier bio en particulier. C'est très spécifique.

Concernant la péréquation entre les marges, nous évoquions tout à l'heure les différences liées notamment à la masse salariale. Cela aussi est documenté par les travaux chiffrés de l'OFPM. Les collaborateurs de l'OFPM ont accès depuis dix ans aux comptes d'exploitation des enseignes, qui lui ouvrent leurs comptes. Certains de ces éléments sont extrêmement intéressants.

Ce que nous constatons également, c'est que, sur les dix dernières années, il n'y a pas eu de grosse évolution d'une année sur l'autre. Les rayons négatifs restent négatifs, les rayons positifs restent positifs, avec des variations à la marge.

Le taux de résultat global sur la dernière année disponible – 2023 – est, sur les sept rayons suivis, de 0,7 % du chiffre d'affaires. C'est un point bas historiquement depuis le début des travaux de l'Observatoire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous nous présenter les avantages et les inconvénients des trois options de présentation du prix des matières premières agricoles ? Pourquoi les grands industriels choisissent-ils presque unanimement l'option 3, tandis que les PME favorisent l'option 1 ou l'option 2 ?

Mme Judith Jiguet. – Merci de cette question, que nous espérions un peu. Dans l'option 1, l'industriel détaille le volume et le tarif matière par matière, en pourcentage. Dans l'option 2, il donne les éléments sur le volume

et sur le tarif, mais de manière agrégée. Dans l'option 3, l'industriel a recours à un tiers de confiance, qui certifie, avant et après les négociations, la part de l'évolution des matières premières agricoles.

Cette expression d'« évolution de la MPA » est très importante. Mme la présidente a rappelé tout à l'heure la manière dont on sanctuarisait la MPA. La sanctuarise-t-on jusqu'au niveau européen pour redescendre ensuite ? Le fait est que nous ne la sanctuarisons déjà pas au niveau français… En effet, madame la rapporteure, 75 % des industriels en chiffre d'affaires, et majoritairement les multinationales, choisissent l'option 3. Cela a évidemment un coût, mais ce n'est pas un hasard.

Égalim devait sanctuariser la matière première agricole ; l'option 3 l'a rendue invisible. Si l'option 3 ne contrevient pas à la lettre de la loi, elle en trahit l'esprit. On ne peut pas protéger ce que l'on ne connaît pas ! Avec l'option 3, on ne sanctuarise plus une valeur : on certifie une variation. On casse le lien entre le coût agricole et le prix négocié, et on rend la loi Égalim inopérante. L'absence de visibilité sur la MPA dans son ensemble et tout au long de la chaîne est une double peine, car on ne peut ni garantir le prix aux producteurs ni expliquer le prix, y compris celui du « bien manger » aux consommateurs. Nous sommes assez passionnés par ce sujet…

M. Jacques Davy. – Dans votre rapport d'information de 2022, vous dites bien, madame la présidente, que, pour que les MPA ne fassent pas l'objet de négociations, il est nécessaire que le distributeur ait une idée de la part qu'elles représentent dans le tarif qui lui est soumis. Or le législateur a basculé la responsabilité de la protection de la MPA dans un système qui, finalement, n'envisage que son évolution par rapport à l'évolution globale du tarif. C'est un vrai changement de fond. Comme l'a dit Judith Jiguet, on sanctuarise non plus la valeur de la MPA dans le produit, mais seulement son évolution.

Finalement, on base tout sur un rapport *ex ante* et un rapport *ex post* d'un tiers indépendant – un commissaire aux comptes –, alors que l'on sait que la méthodologie de calcul de la MPA provient du fournisseur, de l'industriel lui-même. C'est écrit dans la loi : c'est l'une des évolutions de la loi Descrozaille. On a donc une méthodologie qui, par définition, n'est pas uniforme : elle est spécifique à chaque fournisseur. Les regroupements de produits font qu'on ne sait plus de quoi l'on parle : on mélange les matières premières agricoles, leur origine, le moment où elles ont été achetées – en contrat *spot* ou à terme –, etc. On mélange un peu la comptabilité matière et la comptabilité analytique. Tout cela crée une certaine opacité, ce qui est, quelque part, l'objectif. Cela ne va pas.

Pour protéger la matière première agricole, il faut de la transparence. Comme nous le disions tout à l'heure, il faut aussi des contrats écrits de premier niveau entre le producteur et son premier acheteur, qui est très souvent l'industriel. Ce sont des exigences des lois Égalim.

On pourrait envisager une amélioration des autres options, mais l'option 3 est, à nos yeux, incompréhensible. Sa suppression est la seule solution pour protéger la matière première agricole.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous semblez indiquer que des contrats tripartites vous conviendraient. Dans le cadre de vos négociations commerciales, dites-vous à vos fournisseurs que vous souhaiteriez privilégier de tels contrats ?

Mme Judith Jiguet. – Je pense qu'il faut sortir de la négociation commerciale qui démarre le 1er décembre et se termine le 1er mars. Avec le contrat tripartite, on parle de pluriannualité, de construction ensemble, de durée. Cette possibilité de travailler avec le producteur, l'industriel et le distributeur nous semble extrêmement vertueuse.

Vous avez auditionné « C'est qui le patron ? ! ». Savez-vous que c'est un distributeur qui en est à l'initiative ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien sûr, M. Chabanne nous a dit très clairement qu'il s'agissait de Carrefour.

Mme Judith Jiguet. – Ce travail pour chercher et sécuriser des producteurs qui a été mené avec le distributeur est vertueux : il permet aux producteurs d'avoir une visibilité sur le prix dans la durée et d'obtenir une valorisation de toutes les démarches environnementales, qu'il s'agisse de la haute valeur environnementale (HVE), du bio, du sans OGM ou du cahier des charges de « C'est qui le Patron ? ! », avec un tarif différentiel. L'industriel a sa propre visibilité vis-à-vis du distributeur. Ce système est tellement vertueux que toutes les enseignes participent aujourd'hui avec ce distributeur à ces démarches tripartites.

Il y va de 500 millions de litres de lait. Vous me direz que, sur 20 milliards de litres de lait collectés, nous sommes loin du compte ! Toutefois, quand on sait que 2,5 milliards de litres sont commercialisés sous forme de briques de lait et de crème, nous commençons à peser. Le contrat tripartite, qui permet ce partenariat avec l'ensemble de la chaîne, fonctionne. Il ne représente pas tout à fait 3 % des volumes en direct, mais il est extrêmement intéressant de l'élargir.

Bien sûr, la distribution ne peut pas négocier avec 400 000 agriculteurs, d'où l'importance des relais et des organisations professionnelles.

M. Hugues Beyler. – Les organisations de producteurs (OP) sont, nous semble-t-il, un maillon indispensable à la structuration et au développement. Comme vous le disiez, madame la présidente, les contrats tripartites donnent vraiment du sens à nos filières. Toutes les enseignes les développent, sur leurs marques propres et, généralement, sur les marques propres premium. Ils ne relèvent pas du cadre des négociations que nous menons aujourd'hui pour les marques nationales.

En revanche, ils répondent à votre questionnement sur les marges, car ils sont issus d'un dialogue permanent tout au long de l'année, et non d'une seule négociation annuelle. C'est important dans la construction et l'évolution du produit – nous avons cité le lait, mais nous pourrions aussi évoquer les fruits et légumes ou la viande.

Nous avons cette capacité chaque fois que nous disposons des OP susceptibles d'apporter des volumes permettant d'assurer l'approvisionnement sur l'ensemble du territoire et sur l'ensemble des formats. Nous considérons que c'est un vrai point d'appui. Les OP peuvent se développer. Cependant, il faut que nous ayons des interlocuteurs structurés face à nous. Pour parler clair, nous en manquons un peu dans la viande, notamment bovine.

Ce mode d'organisation est une vraie base sur laquelle nous pouvons développer et nous adapter, y compris sur la durée, puisque ce système est plus souple que le cadre des lois Égalim, et coconstruire, généralement avec des PME et des TPE et, au niveau des agriculteurs, avec des organisations de producteurs.

Mme Judith Jiguet. – Ce système offre aussi à l'industriel une visibilité pour investir sur son appareil de production. Le volume concerné aujourd'hui est faible, mais c'est structurant pour demain.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est votre avis sur un encadrement ou un plafonnement des marges des distributeurs sur certains produits ? Avez-vous déjà été interpellés sur ce sujet ?

M. Jacques Davy. – Oui, ce sont des sujets sur lesquels le législateur a pu travailler, en particulier pour ce qui concerne l'outre-mer, les départements et régions d'outre-mer (Drom). Des partis politiques ont pu exprimer des idées encore plus poussées sur le sujet.

Tout cela se heurte tout de même à un certain nombre de difficultés juridiques et constitutionnelles, au regard de la liberté du commerce et de l'industrie ainsi que des principes de l'organisation de l'Union européenne. Je n'entrerai pas dans le détail. Des études ont été faites sur le sujet ; je songe entre autres à une étude très intéressante et très pertinente réalisée par l'Autorité de la concurrence de Nouvelle-Calédonie.

Le principe de la liberté des prix, en tout cas dans l'Hexagone, est fondamental. Je n'ai pas le sentiment que nous ayons une inclination particulière pour le retour aux tarifs réglementés et aux prix administrés…

Mme Judith Jiguet. – Je serai encore plus claire : un rapport rédigé par Mme la présidente montre que ce type de dispositif serait très complexe et aurait des effets contraires au but recherché. Et il serait de toute façon illégal au regard du droit européen ; l'Europe a d'ailleurs déjà sanctionné la Hongrie, qui avait tenté de le mettre en place. Enfin, il serait inflationniste et inefficace.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez pas évoqué les distributeurs alternatifs ni les déstockeurs. Quel est le périmètre de votre fédération : qui en fait partie et qui n'en fait pas partie ?

Pouvez-vous nous donner votre définition de la multinationale ? Des groupes français comme Danone ou Lactalis sont-ils, selon vous, des multinationales ? Ces groupes sont en effet amenés à négocier dans les centrales d'achat pour des produits qui seront revendus en France et qui seront donc soumis à la loi Égalim ? Ces acteurs doivent-ils passer sous les fourches caudines des grandes centrales d'achat européennes ? Quel en serait l'intérêt pour le consommateur français ?

Mme Judith Jiguet. – Notre fédération compte trente-cinq adhérents. Il s'agit d'abord de tous distributeurs les plus importants, à l'exception de Lidl. Nous comptons également parmi nos adhérents de plus petits distributeurs et des commerces spécialisés comme Leroy Merlin, Decathlon, Boulanger, ainsi que quelques grossistes, comme Metro. Nous avons donc un panel très varié d'adhérents.

Madame la présidente, vous pointez exactement ce que personne n'ose dire. Je le redis, je suis très nouvelle et donc sans *a priori*. Ces centrales européennes, qui sont l'objet d'études et d'articles, sont très critiquées. Quand on examine leur situation au regard du droit du commerce, rien de dérangeant. Mais ce qui nous dérange, en France, c'est qu'effectivement, deux entreprises françaises peuvent se retrouver dans ces centrales européennes. Mais nous devrions être extrêmement fiers de ces champions, qui jouent dans la cour mondiale. Les approvisionnements de Lactalis ne proviennent pas uniquement de la MPA française. Quel en est le pourcentage, monsieur Beyler ?

M. Hugues Beyler. – La France représente 20 % du chiffre d'affaires mondial de Lactalis. L'entreprise s'approvisionne également en lait dans d'autres pays, et beaucoup de produits qui se retrouvent dans nos rayons, comme la mozzarella, sont fabriqués à l'étranger.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La mozzarella, c'est fabriqué en Europe.

M. Hugues Beyler. – Lactalis est également présent aux États-Unis…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je parle de la matière première. Il serait très intéressant de savoir quelle est la part de la matière première collectée en France et en Europe.

M. Hugues Beyler. – Lactalis collecte dans tous les pays où l'entreprise est implantée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Certes, mais dans ce cas, ils ne commercialisent pas ces produits en France.

Mme Judith Jiguet. – Si, si !

M. Hugues Beyler. – La mozzarella et le parmesan sont commercialisés en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Bien sûr, c'est l'Italie. Vous nous dites qu'ils collectent un peu partout dans le monde, mais j'imagine que les produits qui sont collectés de l'autre côté de la planète ne reviennent pas en France…

M. Hugues Beyler. – Pour répondre à votre question sur la définition d'une multinationale : oui, Lactalis est présent dans tous les pays européens, et dans le monde. C'est un partenaire de nos enseignes, qui sont, pour certaines, également présentes dans de nombreux pays européens.

Notre position, défendue depuis plusieurs mois, se retrouve dans les dispositions de la charte relatives à la transparence sur l'origine des produits. Vous savez que, pour répondre aux besoins des consommateurs français, nous manquons de jambon, de bavette, mais aussi de matière grasse pour faire du fromage, du beurre et de la crème. Lactalis a besoin de produits qui viennent d'Irlande ou d'autres pays pour compléter ses approvisionnements. Le consommateur doit donc être informé sur l'origine des ingrédients qui composent le produit, y compris ceux qui sont commercialisés sous des marques de distributeur (MDD).

Lorsque vous recevrez les enseignes, vous constaterez leur engagement quant au respect des lois Égalim, qui reste entier sur la partie des produits fabriqués à partir de lait français et vendus en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce que vous dites pour le lait est-il vrai pour les autres matières premières agricoles ?

M. Hugues Beyler. – Nous avons beaucoup moins de difficultés sur les fruits et légumes, car on n'est pas dans le champ des cinquante premières multinationales…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En décomposant un prix initial de 100 euros, vous obtenez un EBE de 2 euros, après avoir enlevé 77 euros de matière première, 10 euros de charges, 10 euros de salaires, 1 euro de taxes, etc. Où sont les bénéfices des centrales de services dans ce calcul ?

Mme Judith Jiguet. – Nous parlons de périmètres différents. Vous verrez dans la note que nous vous fournirons sur les centrales de services que ce sont des entités juridiques différentes, donc des comptes de résultat différents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces sommes ne reviennent donc jamais, sous quelque forme que ce soit, aux distributeurs ?

Mme Isabelle Senand. – Elles apparaissent probablement dans les comptes consolidés des distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les 2 euros d'EBE sont donc calculés avant consolidation ?

Mme Isabelle Senand. – Ce sont des données issues de la base Ésane (élaboration des statistiques annuelles d'entreprises) de l'Insee.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est donc la marge nette après consolidation ?

Mme Judith Jiguet. – Carrefour est soumise aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et doit publier ses comptes : nous connaissons sa marge nette, qui est inférieure à 1 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – *Quid* des autres ? Avez-vous au moins une moyenne ? C'est une information que vous devriez avoir…

Mme Judith Jiguet. – Dans les comptes publiés, la marge nette de Casino est négative. Celle d'Auchan aussi. Le modèle que je vous ai présenté, avec 1 % de marge nette, est une moyenne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, mais c'est avant consolidation. Or, nous venons de voir qu'une partie du prix se loge ailleurs, puisque toute la partie « services » n'est pas intégrée.

Mme Judith Jiguet. – Les marges consolidées sont encore inférieures à ce que je vous ai donné en moyenne.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais nous voulons le détail !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne m'avez pas donné les marges ! Vous m'avez donné les marges que de ceux qui étaient déficitaires.

Mme Judith Jiguet. – Je vous ai donné les marges consolidées. S'agissant de Carrefour, je vous ai donné la marge consolidée au niveau mondial, publique, aux normes IFRS : elle se situe à 1 %, voire moins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourrez-vous nous le préciser dans la note que vous nous adresserez ?

Mme Judith Jiguet. – Bien entendu.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Où les coûts de fonctionnement des centrales d'achats et des centrales de services internationales apparaissent-ils ? Car ces centrales ne fonctionnent pas gratuitement… Où cela apparaît-il dans votre calcul de la marge par produit ?

Mme Judith Jiguet. – Dans son audition de la semaine dernière, le PDG de l'une des centrales a expliqué que son compte de résultat était quasiment à l'équilibre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce qui est valable pour une centrale d'achat l'est-il pour une centrale de services ?

Mme Judith Jiguet. – Je ne sais pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les centrales de services fournissent tout de même des prestations, en vous permettant de vous

approvisionner. Comment cela se passe-t-il ? Les coûts de fonctionnement des centrales d'achat et des centrales de services sont-ils ou non intégrés dans le prix des produits ?

Mme Judith Jiguet. – Nous le préciserons dans la note. Si j'ai bien compris, votre question est la suivante : si la centrale de services, qui rend des services aux industriels, réalise un bénéfice, à qui profite-t-il ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je reviens sur la question posée par la rapporteure, pour être certaine que nous parlons de la même chose. Je ne parle pas des marges arrière, mais de la facturation par les centrales de services.

Depuis de nombreuses années – voyez plusieurs rapports parlementaires et l'audition de la DGCCRF de la semaine dernière –, la distribution a mis en place des centrales de services, distinctes des centrales d'achat, implantées hors de France et auxquelles les fournisseurs doivent obligatoirement adhérer s'ils veulent être ou rester référencés par les enseignes – sans alternative réelle. Ces dispositifs ont été très souvent considérés comme des contributions contraintes en raison de l'absence de choix réel pour les fournisseurs et de la difficulté à identifier la contrepartie des sommes versées.

Des travaux parlementaires ont mis en évidence la nature indéterminée des services facturés, l'opacité de leur contenu et le caractère forfaitaire des montants demandés, sans lien explicite avec des prestations identifiées. Ces contributions représenteraient – sans l'avoir vérifié moi-même – 2 % à 3 % du chiffre d'affaires réalisé en France par les fournisseurs et par enseigne. Il est donc essentiel que nous obtenions des éléments.

Lors de son audition publique de la semaine dernière, la DGCCRF a indiqué que les services facturés aux fournisseurs constituaient désormais un élément structurant de la relation commerciale. Elle a également constaté que la rémunération de ces services pouvait être élevée, sans lien clair avec leur utilité réelle pour le fournisseur – d'où plusieurs procédures pour pratiques abusives. Ces services étant négociés en dehors des prix du produit, ils modifient la rémunération effective des fournisseurs sans apparaître dans le prix payé par le consommateur. Vous ne trouverez donc jamais cette marge dans les documents comptables.

Pouvez-vous nous transmettre la liste exhaustive et détaillée des services facturés par les centrales de services, en précisant pour chacun d'eux son contenu opérationnel, les prestations concrètement fournies, ainsi que les modalités de facturation ?

Une prestation a-t-elle effectivement été fournie ? Si oui, son prix correspond-il au prix qui aurait été payé auprès d'un autre prestataire ? Je

souhaiterais donc connaître les critères objectifs permettant d'en apprécier la réalité et la valeur économique.

M. Yves Bleunven. – Je suis sénateur du Morbihan, territoire agricole par excellence. Hier, lors d'une réunion de la commission des affaires économiques, un état des lieux de la situation de la ferme française par rapport à la ferme européenne nous a été présenté. En vingt ans, la ferme française a décroché de façon importante : en 2025, pour la première fois, la balance commerciale de la France est négative, alors que l'excédent était de 12,5 milliards d'euros il y a vingt ans. À l'inverse, la ferme européenne est passée de zéro à 50 milliards d'euros d'excédent commercial. D'un côté, nous avons donc une ferme européenne qui progresse et de l'autre, une ferme française qui régresse. C'est inquiétant, alors même que nous parlons de politique agricole commune – avec, par conséquent, des règles communes…

Les raisons de ce décrochage sont connues. D'abord, la surtransposition des règles européennes en France. Vous me direz que nous sommes loin du sujet des marges, mais non, car il s'agit du prix de revient, donc des marges. Quand on pénalise la production et l'agriculture françaises, on voit le résultat.

Le deuxième facteur, ce sont ces mouvements écologistes radicaux qui prônent la décroissance et qui conduisent à notre perte de souveraineté alimentaire.

Ni vous, grande distribution, ni l'agriculture et l'agroalimentaire n'avez intérêt à la poursuite d'une telle évolution. Quand, enfin, allez-vous parler au consommateur, pour lui faire comprendre que l'on ne peut pas, d'un côté, réclamer des produits français et, de l'autre, s'opposer à la construction d'un élevage ou d'un poulailler ? Il est extrêmement compliqué aujourd'hui de parler au consommateur ; or vous êtes en contact direct avec lui tous les jours. Rendez ce service à l'agriculture française pour éviter qu'elle ne sombre. Car dans trois ans, les chiffres risquent d'être catastrophiques. Comment les grands distributeurs français, dont le modèle a été copié en Europe, peuvent-ils se faire les grands défenseurs de notre modèle agricole ? Évitons de le faire sombrer et revenons sur ce que nous sommes en train de faire en matière de souveraineté alimentaire…

Mme Judith Jiguet. – Sur les centrales de services, au risque de vous frustrer, je vous renverrai à notre note. Sachez cependant qu'elles ne sont pas domiciliées aux Caïmans, mais en Europe : leurs comptes sont donc accessibles et nous pourrons publier la liste de leurs services.

Le débat semble se déplacer des centrales d'achat européennes – qui, finalement, sont validées par les autorités – vers les centrales de services.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous les auditionnerons.

Mme Judith Jiguet. – Monsieur le sénateur Bleunven, merci pour votre plaidoyer en faveur de l'agriculture. Vous savez sans doute que, pour des raisons personnelles, je suis très sensible au sujet agricole. J'ai quitté l'agriculture et les distributeurs en 2008-2009. Depuis, il y a eu de grandes évolutions. J'ai évoqué tout à l'heure la très forte interdépendance de tous les acteurs de la chaîne : les distributeurs ne se développeront pas – ou ne survivront pas –, s'ils ne se préoccupent pas de la survie de la ferme France.

Nous croyons aux contrats tripartites, qui permettent de lier les maillons interdépendants de la chaîne. Oui, il faut sans doute beaucoup mieux expliquer aux Français le prix de la matière première agricole – d'où la question de sa transparence –, le prix du bien-manger, du manger local, du manger sain et de toutes les démarches dans lesquelles s'est engagée l'agriculture française.

Les MDD sont en moyenne 35 % moins chères que les marques nationales. Ce n'est pas la qualité qui disparaît, mais le marketing, car il n'y a pas de publicité. Ainsi, on peut maintenir le prix à l'agriculteur et le prix au consommateur. Le consommateur, qui reste le dernier arbitre, arbitre encore souvent en fonction du prix.

Quelque 99 % des MDD sont sous Nutri-score. Le distributeur s'engage aussi sur l'origine, en affichant l'origine des matières premières agricoles afin de valoriser la ferme France. Il s'agit d'une responsabilité véritablement collective des distributeurs envers les consommateurs. Il faut sécuriser les agriculteurs, sans oublier le maillon des industriels, car tous les maillons de la chaîne sont interdépendants.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais vous n'allez pas vendre plus que sous marque propre !

Mme Judith Jiguet. – Nous pouvons encore progresser, car nous sommes très en retard par rapport aux pays européens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais cela ne peut pas être votre seule réponse à la question du niveau de vie des agriculteurs !

Mme Judith Jiguet. – C'est celle que nous maîtrisons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On dit souvent, de façon peut-être un peu abrupte, que les MDD ne sont qu'un copier-coller de ce que font déjà les marques nationales, qui sont les seules à innover. Comment les MDD contribuent-elles à l'innovation ?

Mme Judith Jiguet. – Pour illustrer la contribution des MDD à l'innovation produit, je prendrai un exemple très simple : la recette. Quelque 99 % des produits sous MDD affichent le Nutri-score. Pour l'améliorer, il faut innover sur la recette. De nombreuses recettes ont donc été modifiées. Ce cercle vertueux mériterait d'être reproduit partout.

Mme Isabelle Senand. – Nous parlons essentiellement des MDD cœur de marché, mais il existe également des MDD premium, avec des produits régionaux comme « Nos régions ont du talent » ou Monoprix Gourmet, ainsi que des MDD bio, qui ont accompagné le développement du marché à l'époque où il était en forte croissance.

M. Hugues Beyler. – On peut aussi penser aux innovations comme Bleu-Blanc-Cœur ou « C'est qui le Patron ? ! ».

Mme Évelyne Renaud-Garabedian, présidente. – La marge est-elle toujours l'indicateur pertinent dans le secteur de la grande distribution ? J'ai été très marquée par l'audition de la DGCCRF d'après laquelle l'analyse de la marge de la distribution ne peut plus se limiter à l'écart entre prix d'achat et prix de vente, mais doit aussi tenir compte des pénalités logistiques, des services facturés par les centrales de services, des contributions promotionnelles, des exigences de référencement, de livraison, de format – certaines de ces pratiques ont d'ailleurs conduit la DGCCRF à lancer des procédures pour pratiques abusives.

La DGCCRF considère qu'avec ces pratiques une part croissante de la négociation se fait en dehors du prix affiché et négocié tous les ans par les distributeurs avec leurs fournisseurs. Or ces flux se structurent largement dans le cadre des négociations menées par les alliances à l'achat, où le rapport de force ne s'exprime plus simplement sur le prix du produit, mais sur l'ensemble des conditions commerciales.

D'où ma question : la marge est-elle encore un indicateur pertinent ?

Mme Judith Jiguet. – Cette question complexe est au cœur de beaucoup de choses. La marge nette que nous dégageons est un peu le pari sur l'avenir ; c'est elle qui nous indique si nous pouvons ou non faire des investissements.

Ce qui est important, ce n'est pas de comparer les marges. Les marges des distributeurs sont en moyenne de 1 % ; les marges des industries agroalimentaires, autour de 3 ou 3,5 %. Si la situation est homogène entre distributeurs, il y a en revanche de grandes disparités entre industriels. Coca-Cola fait 20 % de marge nette ; Mondelez, 13 %. Les PME agroalimentaires sont souvent sous les 3 ou 3,5 % de marge nette, surtout pour la première transformation – les PME de la seconde transformation tournant plutôt autour de 5 %, par exemple sur le chocolat ou la confiserie.

Est-il pertinent de se focaliser sur les marges et de les comparer sur la chaîne de valeur ? Il ne s'agit pas des mêmes métiers. L'industrie va vivre d'usines et de capital, quand la grande distribution va vivre de volumes et de cash. Selon leur secteur d'activité, les entreprises ne seront pas pilotées avec les mêmes ratios. Une entreprise industrielle va regarder sa capacité d'autofinancement, c'est-à-dire son résultat net – la marge –, mais avec les amortissements, pour savoir si l'entreprise va tenir dans la durée. Elle va regarder son ROCE (*return on capital employed*) : en effet, en calculant le ratio

de son résultat opérationnel sur son capital employé, elle va savoir si elle crée de la valeur avec son outil industriel.

La distribution doit, bien entendu, investir, elle aussi. Elle investit 10 milliards d'euros par an, mais devrait en investir 20 milliards pour être au rendez-vous des transitions écologique et numérique – nous n'avons pas beaucoup parlé de cette concurrence déloyale extraeuropéenne *via* le numérique et l'intelligence artificielle… Un distributeur va considérer son EBE, sa marge commerciale moins les charges d'exploitation, car malgré un gros chiffre d'affaires, un magasin peut perdre de l'argent. Il va regarder aussi son besoin en fonds de roulement – ses stocks plus ses créances moins ses dettes –, car il doit dégager du cash en même temps que du résultat net. Pour ses investissements, il ne va pas regarder tout à fait les mêmes choses : il va regarder sa dette nette sur son EBE pour savoir s'il peut investir sans fragiliser sa trésorerie.

Vous avez donc raison, madame la présidente : on ne peut pas regarder les mêmes ratios financiers dans ces secteurs, pourtant interdépendants. Oui, la marge nette va nous donner des éléments pour savoir si le distributeur va durer, car ce secteur est extrêmement menacé – nous le savons tous.

Certes, il est moins considéré parce qu'il n'est pas délocalisable : il n'y a pas de « décommercialisation » à l'instar de la désindustrialisation. On peut malheureusement sortir l'industrie de France, et on imagine que l'on ne peut pas sortir la distribution de la France. Mais on ferme !

Ce que je vous ai exposé sur la marge nette explique les difficultés économiques des distributeurs, qui ne peuvent pas investir pour se moderniser, s'adapter ou changer de format. Voyez la restructuration de Casino, les déclarations d'Auchan, ou le départ de Colruyt, qui quitte la France parce qu'il ne fait ni le volume ni la marge attendus.

Certes, on ne peut pas comparer la distribution et l'industrie, mais les deux investissent, même si cela n'est pas du tout au même niveau, car l'industrie est un secteur capitalistique. La grande distribution doit aussi investir. Or, avec les marges qui sont aujourd'hui les siennes, elle ne le peut pas.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian, présidente. – Financièrement, les marges ne représentent plus rien. Nous ne savons pas comment chacun va présenter son bilan et ses marges. Nous attendons donc un certain nombre de précisions dans votre contribution écrite, en particulier pour répondre à la question que je vous ai posée sur les centrales de services.

Merci de votre participation à cette audition. Le sujet de notre commission d'enquête est crucial pour les consommateurs, les fournisseurs, les producteurs et les agriculteurs, qui sont dans une situation difficile faute de revenus suffisants.

Audition de M. Vincent Avignon, directeur général Achat, Offre, *Pricing, Supply Chain,* et M. Guillaume Gardillou, délégué général des affaires publiques, d'Auchan Retail

(*Mardi 3 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui M. Vincent Avignon, directeur général des achats, et M. Guillaume Gardillou, délégué général des affaires publiques d'Auchan Retail.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Vincent Avignon et M. Guillaume Gardillou prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous préciser si vous êtes titulaires de mandats sociaux dans ce secteur ou dans l'industrie ?

M. Vincent Avignon, directeur général des achats d'Auchan Retail. – Non, je ne détiens aucun mandat.

M. Guillaume Gardillou, délégué général des affaires publiques d'Auchan Retail. – Moi non plus.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous souhaitons mieux comprendre le déroulement des négociations commerciales dans toute leur diversité, car les achats d'un distributeur apparaissent atomisés entre plusieurs centrales, internationales, nationales, voire régionales, d'achats et de services.

Nous voulons comprendre comment ce système fonctionne et comment il concourt à la construction du prix des produits.

Nous souhaitons vous entendre sur les évolutions apportées par les différentes lois Égalim au sujet des modalités de construction du prix ; nous songeons notamment à la sanctuarisation de la matière première agricole, la contractualisation, la gestion des options qui y sont attachées.

Monsieur Avignon, vous disposez de huit minutes environ pour votre propos liminaire, puis s'ensuivra un temps de questions-réponses, en

particulier avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission.

M. Vincent Avignon. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, si l'on veut comprendre concrètement comment se forment les marges des industriels et de la distribution, il faut s'intéresser à la manière dont elles se façonnent, autrement dit aux négociations commerciales. Je vous indique que mon périmètre est bien international – ce sera important si vous souhaitez m'interroger sur les centrales de services internationales.

Au quotidien, ma mission consiste non seulement à construire l'offre, bien évidemment à la négocier, puis à l'acheminer vers les magasins, mais également bien entendu à fixer les prix, pour le consommateur, mais pas que, et ce dans une saine concurrence, puisque la grande distribution, vous le savez, est avant tout attachée à la loi du prix, ne serait-ce que pour préserver le pouvoir d'achat des Français.

Pour comprendre la question des marges, il faut revenir notamment sur la période 2020-2025 qui, avec la crise sanitaire, la désorganisation de la chaîne logistique mondiale, la flambée des coûts de l'énergie et des matières premières, et enfin la guerre en Ukraine, qui a entraîné beaucoup de pénuries, a fait naître de nombreuses distorsions. Cette période a complètement bouleversé les éléments du prix et du pouvoir d'achat.

En effet, sur cette période, les industriels ont augmenté les prix des produits alimentaires de 30 % à 35 %, ce qui a provoqué une hausse des prix comprise entre 20 % à 25 % pour les consommateurs. La différence tient au jeu des négociations commerciales. On parlera des hausses, car c'est particulièrement important. À l'échelle macroéconomique, le secteur alimentaire français représente à peu près 220 milliards d'euros – c'est important de le souligner –, dont 175 milliards au travers de ces filières de négociations de la grande distribution. Je mets à part les circuits courts, dont on parlera durant cet échange, si vous le souhaitez. Si l'on n'avait pas correctement négocié les prix, ce sont quelque 15 milliards d'euros qui auraient dû être répercutés sur les prix du fait de l'inflation, ce qui aurait pesé sur le panier de la ménagère. Durant ces périodes très troublées, on aurait même dû aller jusqu'au double, entre 25 à 30 milliards, si l'on avait eu un peu plus de temps pour négocier l'ensemble des éléments. Les périodes étaient tellement chaotiques que l'on n'avait pas de base de référence, et nous n'avons pas pu négocier dans de bonnes conditions le meilleur prix, le juste prix, et ce au bénéfice des consommateurs français, qui depuis lors tirent la langue. On le voit bien, la variable d'ajustement des ménages porte de plus en plus sur le budget consacré à l'alimentation.

Il y a trois instances de négociation, qu'il faut distinguer de manière assez claire. D'abord, au niveau local, les petites et moyennes entreprises (PME), les petites et moyennes industries (PMI), les producteurs locaux ou

régionaux, notamment dans les filières du frais, pèsent à hauteur de 15 % environ du chiffre d'affaires des magasins ou de leur taux d'approvisionnement. Et surtout, ils s'inscrivent dans une relation, à moyen ou long terme, de construction de filières, lesquelles nous permettent d'offrir des produits de qualité, de protéger un certain nombre de labels – c'est aussi important –, de tenir des engagements entre producteurs et distributeurs, notamment au regard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) par exemple, qui sont très forts. Pratiquement toutes ces négociations sont faites en direct. On essaie de faire une intermédiation la plus rapide possible entre le producteur et le consommateur.

Ensuite, pour comprendre ces négociations commerciales au niveau national et international, il faut avoir en tête ce qu'on appelle la netteté du prix. Un industriel vous propose un tarif brut, ce que l'on appelle le « prix 1 net ». Le « prix 2 net » concerne le distributeur, qui par le biais de son canal de distribution, obtient des conditions en cascade. Le « prix 3 net » prend en compte des contreparties commerciales, notamment les assortiments : l'industriel veut 200 références dans un magasin, ce qui immobilise du linéaire ; par souci de rentabilité, des contreparties commerciales sont donc accordées. Le « prix 4 net » n'entre pas dans la cascade du prix, c'est un prix négocié ; il correspond aux remises promotionnelles consenties directement par l'industriel aux consommateurs ; il ne s'agit donc pas d'un élément constitutif du prix. Enfin, le « prix 5 net », qui correspond à la vente de services spécifiques, revêt plutôt une dimension internationale, même si on peut le négocier au niveau national, notamment quand les entreprises demandent, par manque de force de vente, des services de coordination pour avoir accès à l'ensemble des réseaux.

Oui, on a monté une centrale française avec Intermarché et Casino : Aura négocie avec quelque 170 fournisseurs, pour un volume de 1,4 milliard d'euros. Nous négocions aussi directement *via* Auchan. Nous avons 1 350 fournisseurs, pour 1,2 milliard d'euros. Vous me demanderez comment il est possible de négocier avec 1 350 fournisseurs en trois mois. Il importe de les traiter dignement et avec tout le respect qu'on leur doit parce que ce sont de petites pépites souvent fragiles.

La centrale d'achat européenne, qui s'appelle Everest, compte 52 fournisseurs, pour 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. On crée ces centrales parce que, à l'échelle d'un pays, une enseigne, même comme Auchan, représente une part très marginale du chiffre d'affaires de groupes mondiaux. À l'échelle de la France, on pèse 8 %, et zéro et quelques pour cent par rapport à Nestlé par exemple. C'est tellement disproportionné que l'on ne peut pas peser sur les négociations. Il est très difficile de se faire entendre, voire impossible. Everest permet donc de pouvoir se faire entendre auprès des industriels, elle massifie les achats à hauteur d'environ 200 milliards d'euros – et ce n'est pas la plus importante. Tant que vous ne représentez pas une telle masse d'achats, vous n'arrivez pas à peser sur des groupes industriels comme

Lactalis, Nestlé, des entreprises dont la part de chiffre d'affaires est somme toute très marginale en France. Une enseigne française qui négocierait seule avec de tels grands groupes mondiaux serait vouée à la disparition. En effet, pourquoi un consommateur irait-il acheter dans un magasin un produit standardisé qu'il trouve moins cher ailleurs ? Ce serait une incohérence notoire. Tout le débat tourne autour cette question.

J'en viens aux centrales de services et aux partenariats. Les grands groupes y recourent soit parce qu'ils distribuent une grosse partie de leurs produits en France et une petite partie à l'international et qu'ils sont en train de se diversifier et de se développer, soit parce qu'ils ont besoin de coordination à l'international parce que la France a un poids marginal, assez faible. La *corporate* de ces grandes sociétés fixe les marges. La plupart du temps, dans l'ensemble des pays, en termes de coordination, les sociétés ont envie d'avoir les mêmes produits dans toutes les enseignes : Auchan est présent dans onze pays et souhaite que l'ensemble de ces pays propose tous les assortiments, car les produits ont, en réalité, une destination mondiale. Si je prends l'exemple de l'huile d'olive, elle est évidemment vendue dans les pays du sud de l'Europe, mais aussi dans ceux de l'Europe de Nord. En termes de distribution, on parle de dénomination numérique multipays. Or il faut coordonner ces produits. Comme les sociétés n'ont pas dans leur portefeuille client de comptes clés (« *key account* ») partout, elles demandent aux distributeurs de leur fournir ces prestations.

La deuxième prestation porte sur la connaissance et les appétences. On nous demande beaucoup d'informations sur la connaissance du client. La centrale de services, c'est avant tout du partenariat. Il y a ensuite des projets de développement commercial et marketing, ce qui constitue le troisième enjeu de la panoplie de services offerts par ces grandes centrales. Par exemple, il s'agit de voir comment s'organiser avec tous les industriels pour la coupe du monde 2026. Ces centrales n'ont évidemment pas vocation à être rentables ; c'est un point important. Ce sont des structures dont la durée de vie est assez courte. Et les mandats qui y sont négociés visent à favoriser les partenariats à l'international.

Le recours à ces centrales découle d'une triple nécessité. Une nécessité économique d'abord. Le prix est devenu le critère absolument central pour le consommateur et la variable d'ajustement du panier de la ménagère. C'est absolument crucial. La taille ensuite ; certaines enseignes n'ont plus la taille critique pour négocier et, comme je l'ai dit précédemment, elles pourraient être vouées à disparaître. La troisième tient au fait qu'elles s'adossent à des centrales européennes – même les *discounteurs* européens, Lidl, Aldi, etc. sont déjà organisés en massification européenne. Donc toutes les enseignes sont dans ces centrales ; il n'y a pas de lien capitalistique, sinon minoritaire. Il s'agit simplement de partenariat.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Veuillez conclure votre intervention liminaire.

M. Vincent Avignon. – Même dans un contexte d'inflation maîtrisée depuis 2026, il me suffit d'observer l'indice des prix à la consommation pour pouvoir anticiper, de façon assez précise, les hausses que les industriels vont m'annoncer. Ils sont systématiquement quatre ou cinq points au-dessus de la réalité. Dans la période de négociation qui nous est impartie, nous passons donc près de la moitié du temps, non pas à négocier à proprement parler, mais à tenter de ramener les discussions à la raison.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous connaissons les difficultés rencontrées actuellement par Auchan. Avez-vous ressenti une pression supplémentaire dans les négociations pour cette raison ? Vos problèmes sont-ils liés au niveau de vos prix d'achat ?

M. Vincent Avignon. – La première raison tient à ce que nous appelons le « mérite ». Nous avons commis des erreurs chez Auchan. Je considère que la situation dans laquelle nous nous trouvons tient pour 50 % à des décisions stratégiques qui nous incombent. On peut parler d'accident industriel, ou plutôt d'accident de distribution.

La deuxième raison tient à la faiblesse de ce que l'on appelle le « taux d'écrasement ». Lorsque nous recevions ces demandes de hausses, nous étions peut-être trop gentils chez Auchan, en considérant qu'il s'agissait réellement d'un partenariat. Nous n'avons sans doute pas été suffisamment offensifs dans les négociations commerciales.

Lorsque je dis que nous nous sommes écartés du marché, l'indice de décalage par rapport au *leader* se situe probablement entre 8 et 10 points, alors que, globalement, les structures de charges sont identiques. Cela signifie qu'un certain nombre d'industriels ont joué à faire et défaire les marchés en fonction du niveau de résistance que les distributeurs étaient capables de leur opposer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais prolonger cet échange sur les centrales d'achat en général et sur Everest en particulier. Comment expliquez-vous la fréquence des évolutions d'alliances ? Vus de l'extérieur, ces changements sont en effet surprenants : des alliances se constituent, puis se défont. Une centrale d'achat peut regrouper deux distributeurs, puis, quelques années plus tard, ce seront deux autres distributeurs qui s'allieront, dans une autre centrale ou dans la même. Ces mouvements peuvent paraître étonnants à un observateur non averti. Pouvez-vous nous éclairer ?

M. Vincent Avignon. – Je vais répondre en évoquant les alliances internationales à l'achat. Deux objectifs principaux peuvent être distingués.

Le premier consiste à disposer d'une représentativité du marché la plus large possible au moment de la constitution de l'alliance, en veillant à ce que celle-ci intègre l'ensemble des formats – proximité, supermarchés et hypermarchés. En effet, la construction des conditions commerciales ne se fait pas de la même manière et ne répond pas aux mêmes intérêts selon les

formats. Dans les petits formats de proximité, on retrouve peu de références, essentiellement des références de base ; on recherche donc un effet de massification. À l'inverse, les hypermarchés sont capables de proposer 50 000 à 60 000 références. L'un des intérêts majeurs des centrales d'achat réside dans la diversité des formats et des pays représentés.

Le deuxième objectif consiste à rechercher une convergence de conditions, sachant qu'il n'y a jamais d'alignement – j'insiste sur ce point. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'Auchan rejoint une centrale que, soudainement, les huit ou neuf points d'écart disparaissent.

Imaginons que je sois engagé dans la même alliance que le groupe allemand Edeka : je ne vais pas connaître les conditions d'achat de ce dernier. Seule la centrale, qui est étanche, peut en avoir connaissance. Imaginons qu'Edeka achète à un indice 100 et que, pour ma part, j'achète à un indice 110. Si je négociais seul, je pourrais éventuellement améliorer mon indice à 109,6. Par le biais de l'alliance, grâce à l'effet de massification, je pourrais probablement passer de 110 à 109. Mais, de son côté, Edeka passera de 99 à 98.

Il s'agit donc de corridors ou d'échelles de progression, mais il n'y a jamais ni convergence totale ni alignement des prix. C'est un point important.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment les indices – 110, 98, etc. – sont-ils déterminés ?

M. Vincent Avignon. – Les fournisseurs sont présents dans l'ensemble de ces enseignes, chacune conservant son indépendance commerciale. Chaque enseigne définit ses assortiments et sa stratégie commerciale. À un moment donné, nous ne pouvons pas mener exactement les mêmes politiques, car nous aurions alors tous les mêmes magasins, avec les mêmes produits, ce qui ne serait absolument pas favorable au consommateur.

Les enseignes conservent donc leur singularité. Les centrales procèdent à une mise en commun des assortiments qui sont partagés. Il y a ensuite une mise en perspective des politiques commerciales, ce qui permet de recréer une masse d'achats. C'est ce que nous appelons la « dérive commune ». Mais il n'y a jamais d'alignement total, comme je l'ai indiqué précédemment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous insistez sur la notion de convergence et non d'alignement. Néanmoins, certains acheteurs de centrales d'achat étaient auparavant acheteurs pour des enseignes de distributeurs. Ces personnes connaissent donc les logiques des uns et des autres.

Les stratégies d'assortiment et les stratégies commerciales ne tendent-elles pas aujourd'hui à être quelque peu étouffées dans un système de centrales d'achat où des acheteurs issus d'horizons divers connaissent les prix et les stratégies de chacun ?

M. Vincent Avignon. – Les centrales d'achat comptent aussi de nombreuses personnes qui viennent du monde industriel. Mais les relations avec la centrale d'achat se font enseigne par enseigne, dans un cadre relativement étanche. Je n'ai pas connaissance de situations dans lesquelles une enseigne aurait accès aux conditions négociées par une autre. L'industriel, peut-être ; la centrale d'achat, certainement ; mais pas les enseignes entre elles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Récemment, Everest a diffusé la liste de ses 52 fournisseurs, tout comme Concordis. Comment cette liste a-t-elle été composée et qu'attendez-vous de cette démarche ?

M. Vincent Avignon. – Pour peser face à des groupes comme L'Oréal ou Lactalis, c'est précisément cette alliance et cette représentativité qui permettent de les amener à la table des négociations. C'est le premier objectif.

Deuxièmement, de manière plus générale, ces industriels ont profité de la période allant du covid-19 à 2025 pour reconstituer leurs marges et améliorer leurs comptes d'exploitation – je parlerai même d'un véritable effet d'aubaine. Depuis 2024, alors que nous observons des baisses sur l'ensemble des matières premières, nous continuons globalement à constater des hausses, tant sur les matières premières industrielles que sur les matières premières agricoles.

Nous créons tous des marques de distributeur (MDD ou *private labels*), et, lorsque nous le faisons, nous nous intéressons bien évidemment aux coûts industriels. Par exemple, en matière d'épicerie sucrée, nous avons relancé des appels d'offres sur nos MDD et nous avons obtenu environ six points de baisse, alors que ces mêmes fournisseurs nous présentaient six points de hausse.

Lorsque nous leur demandons des explications, la réponse est souvent la même. L'option 3 d'Égalim, avec la certification par un commissaire aux comptes, est systématiquement retenue. Nous passons quinze jours ou trois semaines à tenter de revenir à la raison, notamment sur les fameuses hausses moyennes pondérées – c'est bien le terme employé. Il nous faut ensuite parvenir à sanctuariser la matière première agricole : nous redemandons alors des exercices de transparence et, au final, nous nous retrouvons déjà au mois de janvier…

Je précise que dans ces centrales européennes, il n'y a aucune petite et moyenne entreprise, seulement des grands groupes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais vous interroger maintenant sur les centrales de services, que vous avez évoquées. Thierry Dahan, que nous avons auditionné il y a peu, les voit comme des instruments de reconstitution de la marge arrière, voire d'une taxation injustifiée prélevée sur le chiffre d'affaires des industriels. Qu'avez-vous à répondre à cette affirmation ? Qu'apportent véritablement les centrales de services ? Vous nous avez dit vous-même que les centrales d'achat n'avaient pas vocation à être rentables. Qu'en est-il des centrales de services ?

M. Vincent Avignon. – Les centrales de services ont toutes des contreparties.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous le garantissez ?

M. Vincent Avignon. – Oui, je vous le garantis ! Il y a toujours des prestations derrière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Est-ce le même périmètre ? Les mêmes entreprises sont-elles présentes dans les centrales d'achat et dans les centrales de services internationales ?

M. Vincent Avignon. – Parmi les 170 fournisseurs que compte la centrale France, certains ont une dimension internationale, mais la majeure partie de leur activité s'effectue néanmoins dans l'Hexagone. Il en va différemment pour d'autres distributeurs, dont la majorité de l'activité se situe hors de France – même si, bien évidemment, le marché français reste un marché captif pour eux. Chez Epic, il y a aujourd'hui 70 fournisseurs. Je rappelle néanmoins qu'il n'est jamais obligatoire d'appartenir à une centrale de services.

Revenons concrètement sur l'accompagnement commercial et opérationnel. Je prendrai des exemples concernant Auchan, particulièrement pour la Roumanie, la Pologne, la France, l'Espagne et le Portugal, que je connais bien. Les contextes de marché dans ces pays sont très différents, en termes d'inflation, de consommation des ménages, etc.

Que faisons-nous ? Nous alignons les stratégies pays par pays, lesquelles sont libres. Nous organisons des réunions, des rencontres, des visioconférences, pays par pays, avec le *top management* des industriels. C'est un premier exemple de coordination.

Un deuxième élément a trait à la connaissance des clients. Souvent des industriels remarquent qu'un de leurs produits est très demandé dans un pays, mais beaucoup moins dans un autre. Ils veulent savoir quel est le produit *leader* sur le marché sur lequel ils veulent progresser. Ils nous demandent alors si nous avons des données clients ou des analyses des tickets de caisse. Nous faisons dans ce cas des prestations de partage de données pour améliorer notre connaissance clients. Il arrive alors souvent que l'industriel modifie la recette de son produit en se fondant sur l'analyse des tickets de caisse.

D'autres demandes peuvent nous être adressées. Un industriel peut nous demander de l'aider à implanter de nouveaux produits sur un marché. Par exemple, nous avions considéré, à un moment donné, que, sur les marchés polonais ou roumain, certaines unités de besoin n'avaient pas à être couvertes. Les industriels peuvent nous consulter au travers de la centrale de services pour nous demander de les aider, de vérifier l'analyse. Un industriel dont le produit performe en France, par exemple, souhaitera savoir si le niveau de maturité de la clientèle en Roumanie ou en Pologne est vraiment différent.

De même, un industriel qui souhaite lancer un nouveau produit innovant dans plusieurs pays en même temps, qui a prévu une campagne de promotion médiatique ambitieuse, est obligé d'appeler le distributeur. Il ne peut pas procéder pays par pays, car il a besoin que l'opération soit centralisée. Il doit en effet faire tourner son outil de production au maximum de ses capacités pour que le produit soit disponible dans les cinq pays en même temps le jour du lancement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Où va l'argent, dans ce cas ? Ces services sont payés à la centrale de services ?

M. Vincent Avignon. – Non. Il y a une contractualisation par la centrale de services, mais la prestation est payée directement à l'enseigne, puisque c'est cette dernière qui assure les contreparties. Cela ne rentre pas dans le prix d'achat, puisqu'il s'agit d'une prestation de service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La prestation est donc commandée à la centrale de services et payée directement aux distributeurs.

M. Vincent Avignon. – Oui. Il y a un mandat d'exécution. Il s'agit, chez Epic, d'un mandat de négociation centralisé. Ce mandat entraîne des contreparties, en fonction de ce que l'industriel souhaite. Je rappelle que l'adhésion à une centrale de services n'est pas obligatoire. L'industriel y adhère en fonction du niveau de services dont il pourrait avoir besoin. Vous comprenez bien que nous ne puissions pas répondre, en mode guichet, pour la même demande, à un patron des achats polonais, puis à un patron des achats roumain, ou à un patron des achats portugais, etc.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si l'adhésion à une centrale de services n'est pas obligatoire, pourriez-vous nous donner des éléments sur le nombre de fournisseurs qui sont membres d'une centrale d'achat, sans appartenir à une centrale de services, et qui ne sollicitent donc pas, si j'entends bien votre expression, de services particuliers ? Est-il possible d'avoir des éléments chiffrés à ce sujet ?

M. Vincent Avignon. – Je n'ai pas toute la liste en tête.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Un fournisseur figurant dans une centrale d'achat doit-il obligatoirement passer par une centrale de services ? Vous nous dites que ce n'est pas obligatoire, mais nous aimerions savoir s'il existe effectivement, parmi vos fournisseurs, des industriels qui n'ont pas demandé à participer à l'une de vos centrales de services.

M. Vincent Avignon. – Il y a peut-être aussi des industriels qui sont demandeurs, mais dont nous estimons que leur adhésion n'est pas nécessaire. Nous vous répondrons par écrit plus précisément. Vous voulez la liste ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous voulons surtout savoir si tous ceux qui participent à une centrale d'achat intègrent forcément une centrale de services.

M. Vincent Avignon. – Non. On compte 52 fournisseurs chez Everest, mais 70 chez Epic. Il y en a donc 18 de plus dans la centrale de services : il s'agit de fournisseurs appartenant plutôt à la centrale Aura, qui exercent principalement sur le marché français, tout en se développant à l'international.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela signifie donc que les 52 fournisseurs qui sont dans la centrale d'achat appartiennent tous à la centrale de services.

M. Vincent Avignon. – Pratiquement, oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous dire comment vous fixez concrètement les marges que vous appliquez à vos produits ? Pouvez-vous nous donner des exemples par catégorie de produits ?

M. Vincent Avignon. – Je vais vous surprendre, madame la rapporteure : nous ne fixons pas les marges, nous maîtrisons les coûts ! Et cela pour une raison assez simple : les prix évoluent de manière tellement dynamique sur le marché que l'objectif, dans tout le secteur de la distribution, est de coller aux basques, si vous me permettez d'employer cette expression, de ceux qui pratiquent les prix les moins chers du marché…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Donc de Leclerc ?

M. Vincent Avignon. – On peut le dire comme cela. C'est un exercice qui n'est pas facile. Pourquoi en effet un client accepterait-il de payer plus cher son pot de Nutella chez un distributeur, alors qu'il peut l'acheter moins cher ailleurs ?

Dès lors, tous les jours, nous révisons les prix. Le marché est très panélisé entre Auchan, Coopérative U, Intermarché, Carrefour et Leclerc. Nous nous adaptons tous les mois. L'organisme qui panélise le mieux est Circana.

Ensuite, il faut aussi prendre en compte la structure de coûts. C'est pourquoi je parle souvent de mérite. Cette structure de coûts comporte les frais de personnel, les frais d'entretien du magasin, les frais d'exploitation, les coûts logistiques, etc. Le distributeur doit d'abord couvrir ces coûts. Puis il y a des marges. Les métiers de la distribution sont des métiers de péréquation dans lesquels, en clair, on ne couvre pas les coûts.

La loi encadrant les promotions des produits de droguerie, parfumerie et hygiène (DPH) nous a fait très mal. Nous investissions beaucoup sur ces produits. Ils relèvent de la pétrochimie. Leur régime a été aligné sur celui des produits de l'alimentaire. Cela a fait très mal aux comptes d'exploitation des entreprises. Il faut, à mon avis, changer la donne sur ce sujet.

Les marques de distributeur se développent tout simplement parce qu'elles nous permettent mieux de vivre que les grandes marques européennes.

Lorsque nous prenons le compte d'exploitation d'un magasin, une fois qu'ont été payés les charges de personnel, les coûts liés à la casse, à la démarque, au retrait des produits devenus impropres à la vente, parce qu'ils sont, par exemple, restés trop longtemps dans les rayons, les charges d'entretien du magasin et de modernisation, destinées à donner la surface d'exposition nécessaire aux industriels, il ne reste plus grand-chose à la fin – cela se compte sur les doigts d'une main.

Nous ne pouvons pas piloter nos marges. Seuls les industriels peuvent le faire. Nous sommes trop exposés à la loi du marché et soumis à loi de l'acceptation des prix par les clients. Si un distributeur pratique des prix supérieurs de cinq points à ceux du meilleur de ses concurrents, il ne survivra pas. C'est le syndrome Casino. Chacun doit utiliser tous les moyens pour rester dans le match. Sa règle du jeu est simple : c'est le prix que le client est prêt à accepter de payer pour un même produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – « Utiliser tous les moyens », dites-vous. Quels sont ces moyens ?

M. Vincent Avignon. – Je pense, par exemple, à la négociation, telle qu'elle existe, au développement de nouveaux produits ou de gammes de singularité, afin d'être les meilleurs en termes d'innovation, au renforcement des partenariats régionaux et locaux. En fait, ces éléments relèvent de la stratégie commerciale du distributeur qui se débat pour survivre – je précise ainsi, à titre d'exemple, que j'ai été recruté chez Auchan, parce que j'avais une expérience de quinze ans en matière de restructuration d'entreprise.

La question est celle de la reconstruction des marges. Nous les reconstruisons en payant le juste prix, en préservant celui payé aux agriculteurs ou pour l'acquisition des matières brutes agricoles, en payant des prix raisonnables pour les matières premières industrielles. Or, la meilleure manière d'être crédible vis-à-vis des industriels est de développer nos propres marques. En effet, si l'on arrive à fabriquer un biscuit identique à un « choco BN », par exemple, en utilisant exactement la même recette, avec un coût nettement moindre que celui qui est affiché par l'industriel et que celui-ci nous demande d'accepter une hausse de prix, nous avons des arguments pour négocier !

M. Stéphane Gardillou. – Je voudrais apporter une précision sur le différentiel de prix entre les produits des marques industrielles et ceux des marques propres. La négociation ne porte pas sur la matière première, mais plutôt sur le *marketing* et le *packaging*. On négocie par exemple sur la diffusion d'une séquence de publicité lors de la finale de la ligue des champions. Bien sûr, cela a un coût que paie le consommateur. Dans la négociation avec les

grandes marques, surtout au niveau international, on discute sur tous ces budgets, qui ne sont pas liés à la production.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faut aussi tenir compte de l'innovation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai encore quelques questions sur les pratiques de négociation. Les fournisseurs disent que vous leur imposez, par exemple, de faire de la préparation de commandes, que vous leur imposez tel ou tel emballage, telle ou telle palette, etc. Tout cela coûte cher et les frais sont supportés par les fournisseurs, alors qu'ils devraient l'être par les distributeurs. Que pensez-vous de ces pratiques ? Sont-elles courantes ? Les pratiquez-vous dans votre groupe ?

M. Vincent Avignon. – Il convient de faire la distinction entre les produits frais, d'une part, et les produits de grande consommation (PGC) et frais libre-service (FLS), d'autre part, c'est-à-dire les produits manufacturés ou à date de consommation longue.

Votre question touche en fait un deuxième sujet, qui est celui de la convention logistique avec les industriels.

Sur ce point, l'enjeu est d'abord de veiller à ce que les industriels livrent correctement leurs produits dans les linéaires. Il s'agit d'éviter de mobiliser des équipes dans un entrepôt pour recevoir une livraison et de constater au dernier moment que le camion ne se présente pas ! Cela engendre un manque à gagner important et les clients dans les magasins se retrouvent alors le bec dans l'eau.

Vous évoquez aussi la palettisation. Il y a des circuits différenciés : on ne prépare pas les mêmes envois pour un supermarché de centre-ville que pour un hypermarché. Nous essayons donc de déterminer au cas par cas quelle est la route logistique la plus favorable pour fournir le meilleur prix au client – il n'y a pas que les conditions d'achat qui entrent en compte dans la détermination du prix.

Ensuite, on demande au fournisseur s'il préfère livrer les magasins directement, en assurant le transport, ou bien s'il préfère nous livrer dans un point unique de livraison, à charge pour nous d'assurer ensuite la distribution en France ou à l'international. Cela se négocie. On en discute pour parvenir à partage de la valeur intelligent. L'objectif, j'y insiste, est d'offrir le meilleur prix au consommateur.

Toutefois, on ne peut pas dire que l'un fait supporter les coûts à l'autre ! Les prestations logistiques sont négociées dans le cadre d'une convention logistique. On détermine dans celle-ci les volumes et la manière dont nous les répartissons, pour pouvoir les acheminer le plus rapidement possible dans les magasins, selon qu'il s'agisse de magasins de proximité, de supermarchés ou d'hypermarchés.

Mme Audrey Bélim. – Nous disposons à La Réunion, plus précisément à Saint-Louis, d'un hypermarché Auchan. Disposez-vous de données spécifiques que vous pourriez transmettre à la commission d'enquête concernant les outre-mer ? Pouvez-vous nous indiquer si les marges pratiquées sur les produits alimentaires y sont comparables ou supérieures à celles qui ont cours dans l'Hexagone ?

Quelle part des écarts de prix relève selon vous de coûts objectifs – transport, octroi de mer – et quelle part est liée à des choix commerciaux ?

Enfin, considérez-vous que la grande distribution a une responsabilité particulière dans un territoire où le pouvoir d'achat est structurellement plus faible qu'en métropole ? Estimez-vous normal que dans un département français tel que celui de La Réunion, l'alimentation coûte durablement plus cher que dans l'Hexagone ? Si non, qui doit agir : l'industriel, le distributeur ou encore le législateur ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Les négociations qui lient la grande distribution aux fournisseurs limitent la capacité de ces derniers à se projeter dans le temps lorsqu'ils s'engagent par le biais de contrats annuels : quel est le poids des contrats pluriannuels au sein de la masse des achats ?

Lors de son audition, la directrice de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a indiqué que « les services facturés aux fournisseurs sont devenus un élément structurant de la relation commerciale ». Que faut-il entendre par là ?

Elle a affirmé, par ailleurs, que la rémunération de ces services pouvait être élevée et quelquefois sans lien clair avec leur utilité réelle pour le fournisseur, ce qui a conduit à plusieurs procédures pour pratiques abusives. Ce problème a-t-il concerné Auchan ?

Mme Marie-Lise Housseau. – Monsieur le directeur, vous avez indiqué qu'il fallait utiliser tous les moyens pour négocier et pour s'adapter au prix que peut payer le consommateur. Est-ce à dire que tous les coups sont permis ?

Comment réagissez-vous, en outre, aux accusations portées par Lactalis selon lesquelles vous vous livrez à du déréférencement de produits pour faire diminuer le prix d'achat ? Ce groupe vous accuse également d'acheter du lait et des produits transformés en dehors de France.

M. Vincent Avignon. – S'agissant de l'outre-mer, les chiffres sont malheureusement têtus : le prix des produits alimentaires y est de 30 % à 40 % plus élevé qu'en métropole, cet écart étant lié aux coûts d'approche et aux coûts logistiques, quand bien même nous négocions le prix des conteneurs à tous les niveaux, qu'il s'agisse du taux de remplissage ou du port de départ. Ce coût d'acheminement peut être considérable, le cours des conteneurs ayant pu atteindre 12 000 dollars à une période – le prix normal se situant plutôt entre 2 000 dollars et 2 300 dollars.

Nos territoires ultramarins ont davantage souffert de ce phénomène que la métropole, avec des produits alimentaires qui sont désormais 30 % plus chers à Mayotte et 41,8 % plus chers en Guadeloupe, ce qui est très élevé.

J'en viens aux prestations de services, en précisant que nous nous mettons d'accord avec les fournisseurs : si l'on souhaite une prestation de service et que l'on n'est pas prêt à en payer le prix, mieux vaut renoncer ! Si un menuisier me propose un devis pour changer mes fenêtres, je ne suis en rien obligé de l'accepter et suis libre d'aller voir ailleurs, la loi de l'offre et de la demande s'appliquant.

De la même manière, quand je mets au point mes MDD, je suis dépourvu d'outils industriels et dois donc solliciter les industriels les plus performants. Or certains acteurs de marque nationale s'appuient sur des outils vétustes, avec un prix qui ne me convient pas : à eux, dans ce cas, de réinvestir pour moderniser leurs unités afin que nous puissions proposer un prix au client.

Madame Housseau, seuls les moyens légaux, c'est-à-dire ceux qui sont autorisés par le droit de la concurrence, sont permis.

Quant à Lactalis, il est très difficile de négocier le prix du beurre, mais surtout celui de la poudre de lait, particulièrement rentable, même si elle n'est jamais évoquée. Bien que les cours soient en baisse, les hausses sont bien là et – comme par hasard – une opacité terrible entoure les prix. Oui, je retire les produits de Lactalis dont la marge est nulle ou négative, car j'ai tout à fait le droit, dans le cadre de ma politique d'assortiment, d'enlever des produits dès lors que j'estime qu'ils ne sont pas rentables. Si je ne suis pas opposé au principe de rendre service, il nous faut réagir lorsque les produits ne peuvent pas être alignés, quitte à travailler avec d'autres fournisseurs régionaux, en faisant le tour de la France des 300 fromages. Je choisis ceux à qui j'accorde mon linéaire !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup. N'hésitez pas à nous transmettre tout élément complémentaire.

Audition de Mme Marion Libersac, directrice des produits de grande consommation (PGC) et des frais libre-service (FLS) de Coopérative U

(*Mardi 3 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos auditions avec Madame Libersac et Monsieur Gicquel, que je remercie de leur présence.

Les commissions d'enquête sont tenues à un certain nombre de règles, dont la prestation de serment. Un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, incluant cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Je vous invite à prêter serment en levant la main droite et en disant « je le jure ».

Mme Marion Libersac, directrice des produits de grande consommation (PGC) et des frais libre-service (FLS) de Coopérative U. – Je le jure.

M. Damien Gicquel, directeur des achats des marques nationales de Coopérative U. – Je le jure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous d'éventuels liens d'intérêt à nous déclarer ?

Mme Marion Libersac. – Aucun.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous attendons de votre part des éclairages sur le déroulement des négociations commerciales, la construction du prix et la manière dont les lois Égalim ont pu modifier ces négociations commerciales. Comment, au quotidien, vous efforcez-vous d'atteindre l'objectif de meilleure rémunération de l'ensemble des acteurs de la chaîne ?

Mme Marion Libersac. – Avant toute chose, sachez que la transparence n'est pas une contrainte pour nous. C'est une nécessité pour établir la confiance dans une chaîne alimentaire qui est souvent perçue comme opaque et injuste. Nous avons reçu votre liste de questions hier soir. Nous y répondrons de manière exhaustive. Au besoin, nous pourrons vous transmettre des informations sensibles à huis clos ou par écrit.

Je m'occupe des produits de grande transformation chez Coopérative U, ce qui englobe les produits alimentaires, d'entretien, de droguerie, de parfumerie ou d'hygiène, qu'ils soient de marque nationale ou de la marque U. Cela représente environ 60 % du chiffre d'affaires de nos magasins.

Mon rôle consiste à définir la stratégie d'offres et d'achats, de piloter la performance, de manager le département et de m'assurer du bon déroulé des relations fournisseurs et des négociations. Cette fonction est très

importante chez un distributeur qui reste avant tout un commerçant, car la place du produit est essentielle. Cette fonction n'englobe pas les approvisionnements régionaux ou locaux effectués en direct par les magasins, qui sont complètement libres dans leurs assortiments. Ce lien avec les producteurs locaux est très important chez U.

Je veux croire que notre efficacité repose sur une organisation humaine. Contrairement aux idées reçues, nos équipes achats sont volontairement restreintes. Ce sont des équipes stables, mixtes, portées par des collaborateurs qui se projettent dans la durée. Cette stabilité est une force, car elle permet de construire des relations de confiance avec nos fournisseurs. Nos acheteurs connaissent les filières et les contraintes des PME ; ils cherchent l'équilibre.

Coopérative U est un groupement de 1 200 commerçants indépendants. Ce sont des entrepreneurs ancrés dans leur territoire, propriétaires de leurs magasins, qui vivent au quotidien les mêmes réalités que leurs clients et fournisseurs locaux. Cette structure coopérative définit notre vision de la négociation. Nous ne cherchons pas à maximiser un profit, mais à garantir la pérennité d'un écosystème local.

Cette proximité nous donne une lecture directe et préoccupante de la situation de nos clients. Le client a changé. Il est plus attentif, plus volatile. Il a dû, par nécessité, réduire ses volumes ou se tourner vers des produits d'entrée de gamme.

Depuis de nombreuses années, la Coopérative U est engagée dans une démarche continue d'amélioration nutritionnelle des produits. Nous avons été les premiers à supprimer massivement les substances controversées comme l'huile de palme ou certains additifs. Notre objectif est clair : conduire le consommateur vers une alimentation plus saine sans que cela ne devienne un luxe. Nous prouvons que la grande consommation peut rimer avec santé publique.

Au-delà de la santé, le mieux consommer chez U est avant tout le choix du « *made in France* ». U considère que la souveraineté alimentaire de notre pays passe en partie par nos rayons. C'est pourquoi 100 % de notre lait, de notre bœuf, de notre porc, de notre dinde, de notre poulet à marque U sont d'origine France. Près de 80 % de nos produits à marque propre sont fabriqués par des PME et des TPE françaises. 70 % des produits alimentaires à marque U dans lesquels une matière première agricole pèse plus de 50 % de la composition sont exclusivement français. Soutenir le *made in France*, c'est garantir que la valeur créée en rayons retourne directement vers les usines et les fermes.

Cette identité de commerçant de proximité nous place au cœur d'un paradoxe économique : celui des marges et de leur équilibre. On nous interroge souvent sur les marges plus élevées pratiquées sur des produits frais, notamment les fruits et légumes, par rapport aux produits industriels.

Cette différence n'est pas le signe d'un profit caché, mais le reflet de coûts opérationnels radicalement différents. Il est vrai, néanmoins, que notre rentabilité globale sur les produits de grande consommation s'érode. Notre marge nette reste stable et fragile, autour de 2 %, ce qui fait de la distribution non pas un moteur de l'inflation, mais un véritable amortisseur pour le pouvoir d'achat.

C'est précisément pour protéger le pouvoir d'achat face aux géants mondiaux de l'agro-industrie que nous participons à des alliances à l'achat. Il ne s'agit pas d'une stratégie d'évasion législative. Nos contrats restent français et soumis à ÉGalim, mais face à des multinationales dont le chiffre d'affaires dépasse parfois le budget de certains États, nous n'avons d'autre choix que de massifier nos achats pour exister. Nous le faisons avec une éthique stricte. Ces négociations européennes concernent moins de 5 % de nos fournisseurs, exclusivement les plus grands groupes mondiaux. Ils ne concernent en aucun cas les TPE, PME ou des coopératives agricoles. Pour Coopérative U, les alliances sont un bouclier pour le consommateur, jamais une arme contre nos producteurs.

Cette volonté de protéger le monde agricole nous amène au bilan des lois ÉGalim. Ces lois ont amélioré les choses, mais le ruissellement promis n'est pas encore une réalité tangible pour tous les agriculteurs. Pourquoi ? Parce que nous ne représentons que 40 % des débouchés agricoles français, et parce que le système reste bloqué au stade de la transformation industrielle. Lorsque nous acceptons des hausses de prix de la part des industriels, nous n'avons aucune visibilité sur la part qui revient réellement aux producteurs. C'est pour briser cette opacité que nous agissons par la preuve avec nos propres filières. Grâce à nos contrats tripartites sur notre marque U, nous engageons directement 7 000 producteurs dans une relation transparente où les prix sont indexés sur les cours de production.

Le modèle coopératif que nous représentons est une voie d'équilibre. Nous sommes favorables à une transparence accrue et au renforcement de l'observatoire des marges. Nous n'avons rien à cacher. Nous sommes prêts à aller plus loin pour que la valeur soit mieux répartie et que l'on valorise enfin ceux qui, comme nos associés U, font le choix du local et du temps long, à la condition que cette exigence de clarté s'applique à tous les étages de la filière.

Je vous remercie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour commencer, j'aimerais vous entendre sur les centrales de services, peu abordées dans votre propos liminaire. Pouvez-vous nous en parler, sachant que nous avons entendu qu'elles étaient des instruments de reconstitution des marges arrière, voire de taxation injustifiée prélevée sur le chiffre d'affaires des industriels ?

Mme Marion Libersac. – Les centrales de services ont été créées dans les années 90, lors du développement international de la grande distribution, en réponse à une demande des industriels de pouvoir bénéficier de cette

implantation internationale pour augmenter la diffusion de leurs produits et mener des promotions dans plusieurs pays. Avec le temps, le paysage de la distribution a changé. Aujourd'hui, les alliances de services regroupent plusieurs distributeurs, parfois de pays différents. L'objectif est de proposer aux fournisseurs internationaux une visibilité plus approfondie sur les consommateurs de tous ces pays. À ce titre, nous proposons des contreparties autour de la *data* des consommateurs, en ayant toujours vocation à optimiser et développer le chiffre d'affaires des industriels à une échelle européenne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Considérez-vous que les centrales de services se limitent à la *data* ?

Mme Marion Libersac. – C'est le cas de la nôtre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment fonctionne une centrale de services sur le plan financier ?

Mme Marion Libersac. – Il existe un système de facturation entre la centrale de services et les fournisseurs. Un reversement est ensuite effectué vers la maison-mère.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce reversement est-il annuel ou par contrat ?

Mme Marion Libersac. – Les conditions contractuelles peuvent prévoir des échéances multiples au cours de l'année, avec un acompte l'année suivante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le lien statutaire entre votre centrale de services et les différentes entités qui la composent ?

Mme Marion Libersac. – Nous avons créé l'alliance Concordis, qui regroupe trois partenaires : un coopérateur allemand, Carrefour Europe et Coopérative U. Cette alliance mandate deux commissionnaires : Eureka Trading pour la prestation d'achat et CWT Partners pour les services internationaux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces deux entreprises sont-elles totalement distinctes de vous ?

Mme Marion Libersac. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc pas de bénéfices redistribués par la suite.

Mme Marion Libersac. – Absolument pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La partie services rentre bien dans votre chiffre d'affaires.

Mme Marion Libersac. – L'argent revient dans la coopérative, mais celle-ci ne dégage pas de bénéfices. L'argent circule. Il peut être alloué soit à des baisses de prix, soit à la transformation de la coopérative.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela peut donc se traduire au niveau des prix.

Mme Marion Libersac. – Tout à fait. Même les améliorations issues des transformations logistiques visent à améliorer la rentabilité pour que les associés puissent davantage investir dans les prix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela peut-il intervenir sur du cagnottage ou des bons de fidélité ?

Mme Marion Libersac. – Cela peut aussi intervenir directement dans les prix de vente consommateur (PVC).

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les fournisseurs peuvent vous rendre des services logistiques. Comment cette partie est-elle négociée ? Est-elle financée par les fournisseurs ?

Mme Marion Libersac. – Pour répondre à votre question, il peut être intéressant de se pencher sur la construction d'un prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma question porte sur les préparations de commandes que vous demandez à vos fournisseurs. Est-ce quelque chose que vous pratiquez ? Imposez-vous des emballages spécifiques, une marque de palettes ou de cagettes qui augmentent les coûts des fournisseurs sans que cela n'apparaisse dans le prix de vente ?

Mme Marion Libersac. – Je distingue deux éléments. Le premier concerne l'optimisation des camions. Dans certains cas, les fournisseurs livrent directement les magasins pour éviter le passage par l'entrepôt. C'est une démarche bénéfique pour tous. Le second élément concerne les demandes spécifiques. Je n'en ai pas en tête pour les produits de grande consommation. Je connais moins la partie frais métier. Je sais que de nouveaux conditionnements sont en test dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je veux bien que l'on revienne sur la construction du prix. Pouvez-vous nous détailler la répartition des prix et des marges ?

M. Damien Gicquel. – Pour construire un prix, nous partons du tarif général du fournisseur, qui est identique pour toutes les enseignes de la grande distribution. Un premier niveau de remise tient aux conditions générales de vente. Il est octroyé directement par les fournisseurs et peut inclure des remises logistiques. Nous arrivons alors au prix net. La deuxième cascade de remises concerne les conditions particulières de vente, qui relèvent de la négociation. Nous obtenons ainsi le tarif net. Enfin, les ristournes de plans d'affaires sont un élément négocié entre les industriels et nos équipes de Rungis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se décompose le prix d'un produit vendu 100 euros ?

M. Damien Gicquel. – Il est difficile de donner une règle générale sur la base du prix de vente final. Nous faisons des recommandations de prix de vente au réseau, mais nos associés indépendants ont la liberté de fixer les prix en fonction de leur zone de chalandise ou de la concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Êtes-vous en capacité d'identifier la part du prix vendu qui revient aux fournisseurs, à la masse salariale et la logistique ?

M. Damien Gicquel. – Non. Une fois les remises négociées, la totalité du prix d'achat revient aux industriels. La marge commerciale qui est réalisée dépend des coûts de l'associé sur son point de vente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'êtes donc pas en mesure de découper un prix entre ses différentes composantes. Cela m'étonne car les autres sont en mesure de le faire.

Mme Marion Libersac. – C'est une question à poser à Dominique Schelcher.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les négociations de prix sont traversées par de grandes tensions du fait des exigences des distributeurs et des méthodes de négociation. Quel est votre sentiment à cet égard ? Voyez-vous des différences en fonction des produits, par exemple entre les produits de grande consommation et les fruits et légumes ? La charte que vous avez signée récemment avec la fédération du commerce et de la distribution (FCD) a-t-elle détendu les négociations ?

Mme Marion Libersac. – Au sein des produits de grande consommation, il existe plusieurs types de négociations. Avec les PME et TPE, nous nous sommes engagés *via* la charte à trouver un accord avant le 15 janvier, ce que la coopérative faisait déjà. Cette charte a donc consacré une pratique existante. Les négociations avec les PME ont toujours été transparentes, rapides et apaisées.

Les négociations avec les multinationales sont plus tendues, car les enjeux de part et d'autre sont très importants. Cela ne signifie pas pour autant que les échanges manquent de respect ou de calme.

La loi ÉGalim a eu des effets. Sur la partie matières premières, nous travaillons sur des approches qui intègrent la vision de l'évolution des matières, notamment avec les fabricants de produits frais en libre-service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Confirmez-vous que Coopérative U achète 80 % de fruits et légumes français ? Quelle est l'évolution de ce chiffre sur les dernières années ? Quel est votre objectif ? Quelle proportion de fruits et légumes est issue de la filière bio ?

Mme Marion Libersac. – Je vous invite à poser ces questions à Dominique Schelcher car je suis directrice des produits de grande distribution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'est-ce qui distingue spécifiquement votre enseigne et explique la progression actuelle de son chiffre d'affaires dans un contexte concurrentiel tendu ?

Mme Marion Libersac. – 1 200 entrepreneurs implantés dans les territoires travaillent énormément avec les PME et TPE locales. 20 % de notre chiffre d'affaires est réalisé en direct. Notre part de marché locale est très importante par rapport à la part de marché de référence de l'enseigne. C'est dans l'ADN du groupe depuis toujours. Nous avons des convictions très fortes dans les orientations que nous prenons. 80 % des produits de notre marque distributeur sont fabriqués par des PME et des TPE françaises. Nous avons pour trajectoire de convertir au maximum nos produits vers des produits à matières premières agricoles françaises et de reconstituer des filières.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre parcours vous a amenée à travailler pour différentes enseignes. Des interrogations ont été soulevées, lors des auditions, sur la connaissance de la construction du prix et la transparence des informations entre les enseignes. Avez-vous des commentaires à faire ?

Par ailleurs, le choix de privilégier le *made in France* vous a-t-il conduit à revoir les péréquations des marges entre les rayons ?

Vous avez indiqué que 5 % de vos fournisseurs sont en centrale d'achat. Combien de fournisseurs cela représente-t-il ? Sont-ce les mêmes que ceux de la centrale de services ?

Enfin, que pensez-vous des dispositifs ÉGalim, SRP+10 et option 3 ?

Mme Marion Libersac. – Le milieu de la distribution est assez petit, tant du côté des fournisseurs que des distributeurs. Le dernier poste que j'ai occupé dans ma précédente enseigne était axé sur le commerce et le marketing. Je n'avais absolument pas accès aux lignes de prix achat. J'y suis restée quatre ans avant d'intégrer la coopérative. Nous avons mis en place des clauses de non-concurrence pour nos collaborateurs qui les empêchent de travailler dans le secteur des achats pendant au moins un an.

Notre politique commerciale consiste à proposer le *made in France* pour des produits de consommation courante. Par exemple, notre emmental du rayon frais libre-service est désormais français. Notre démarche consiste à monter progressivement nos produits standards vers des matières premières agricoles françaises.

Les 5 % de fournisseurs qui sont en centrale d'achat sont calculés sur un total qui inclut les fournisseurs régionaux, nationaux et ceux de Concordis. Cela représente 42 fournisseurs. Vous les retrouvez dans la centrale de services.

Le point positif de l'option 3 est d'avoir mis le sujet de la MPA sur la table. La difficulté réside dans l'opacité de sa construction. Nous ne savons pas précisément ce que contient le taux qui nous est remis. L'exercice est

simple pour les produits à matière première brute, mais il est beaucoup plus complexe pour les produits transformés, d'autant que l'on peut se retrouver avec des matières premières non françaises ou des produits à cours mondial, ce qui limite l'intérêt pour le revenu des agriculteurs. Il y a un manque de transparence et un questionnement sur la pertinence pour certaines catégories de produits. Quant au SRP+10, nous y voyons une façon de limiter la guerre des prix sur des produits déjà très bataillés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La parole est aux sénateurs.

Mme Audrey Bélim. – L'enseigne U est présente dans les territoires ultramarins. Disposez-vous de données spécifiques les concernant ? Dans vos négociations avec les industriels, comment intégrez-vous la question des prix dans les territoires ultramarins ? Quelle part des écarts de prix observés avec la métropole relève de coûts objectifs ? Quelle part relève de choix commerciaux ? Les conditions tarifaires que vous obtenez permettent-elles une répercussion équitable pour les consommateurs ultramarins ? Seriez-vous favorable à une plus grande transparence des marges entre industriels et distributeurs, y compris pour les outre-mer ?

Mme Marion Libersac. – Effectivement, U est présent dans les DROM-COM. Notre système de fonctionnement avec les magasins est exactement le même qu'en métropole : nous leur cédons au même prix, mais les frais de transport contribuent à rendre le prix final beaucoup plus élevé. Nous ne passons pas par des grossistes locaux car cela ajouterait un intermédiaire et générerait de l'inflation. Nous pourrions faire davantage de promotions sur des produits de marque nationale, mais la loi Lurel nous en empêche. Nous ne sommes pas en capacité d'animer les produits de la même manière qu'en métropole.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je m'adresse au directeur des achats. Vous êtes en charge de la politique d'achat et des négociations avec les fournisseurs. Vous avez donc une compréhension totale des éléments constitutifs de la marge globale marchandises, soit la marge avant (prix de vente moins prix d'achat), la marge arrière (remises, coopérations commerciales, etc.) et les revenus complémentaires facturés par les centrales de services. Pouvez-vous nous communiquer, en pourcentage du chiffre d'affaires de votre département, la décomposition de la marge brute entre ces trois éléments ? Je ne parle pas du résultat net, mais bien de la marge globale marchandises.

Le modèle de centrale de services que vous avez décrit diffère de ce que nous avons entendu précédemment. La commande est passée à la centrale de services, mais le service est payé au distributeur qui réalise la prestation. L'argent va donc chez le distributeur et non dans la structure de services.

M. Damien Gicquel. – Nous pourrons vous fournir des éléments de façon confidentielle sur la décomposition de la marge. Je ne peux pas répondre ici dans le détail.

Mme Marion Libersac. – Pourriez-vous préciser votre demande concernant les centrales de services ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – La commande est passée à la centrale, mais la prestation est réalisée par le distributeur. Comment travaille la centrale de services par rapport au distributeur et au fournisseur ?

Mme Marion Libersac. – La prestation de services consiste en la fourniture de *data*. C'est nous, Coopérative U, qui réalisons l'envoi de ces données. La prestation est facturée au fournisseur par la centrale de services, qui nous reverse ensuite le montant facturé.

Mme Marie-Lise Housseau. –L'année 2025 a été année exceptionnelle pour la Coopérative U, avec une augmentation de 5 % du chiffre d'affaires que vous attribuez au développement de nouveaux points de vente et à votre proximité. Puisque vous contractualisez beaucoup avec les producteurs locaux, allez-vous répercuter sur eux une partie de cette augmentation des bénéfices pour améliorer votre image ?

M. Jean-Claude Tissot. – Le « bénéfice » de la centrale de services entre-t-il dans le calcul des péréquations entre les produits, dans un chiffre d'affaires global ?

Mme Marion Libersac. – Le chiffre d'affaires que nous avons communiqué est très bon grâce au développement de notre surface commerciale, mais cela ne signifie pas nécessairement une évolution du même ordre du résultat net des magasins. Je n'ai pas la vision agglomérée des résultats nets de tous les magasins ; c'est une question à poser à Dominique Schelcher.

Concernant les services rendus, le montant est en grande partie utilisé pour la transformation informatique, énergétique et logistique de la coopérative. Lorsqu'il n'est pas utilisé intégralement pour cette transformation, il est réinvesti dans les prix. La coopérative ne stocke aucun bénéfice en amont.

M. Jean-Claude Tissot. – Ce bénéfice est donc bien ciblé. Vous faites un autre métier que la distribution. Ce service que vous facturez aux distributeurs n'entre pas dans le pot commun pour mieux rémunérer les producteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les résultats issus des centrales de services sont-ils réinvestis ?

Mme Marion Libersac. – Les industriels qui achètent ces services sont souvent des multinationales qui ne sont pas forcément rattachées aux productions agricoles françaises et locales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment l'activité des centrales de services peut-elle interférer sur les prix et la rémunération des producteurs ? Nous comprenons qu'il y a une marge de manœuvre nouvelle en développement. Il nous semble que l'activité de ces centrales se développe. Où passe la masse financière plus importante qui en résulte ?

Mme Marion Libersac. – D'abord dans le plan de transformation de l'entreprise, puis dans les prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il des pratiques de négociation que d'autres utilisent et que vous refusez d'appliquer ?

M. Damien Gicquel. – La première consigne que nous donnons à nos équipes achats est de respecter la loi. Nous sommes très légalistes. Notre volonté est de promouvoir l'apaisement et la création de valeur. Les enjeux importants de part et d'autre peuvent créer des moments de tension, mais nous essayons toujours d'être constructifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y a-t-il des pratiques de négociation que d'autres utilisent et que vous refusez d'utiliser ?

M. Damien Gicquel. – Pourriez-vous être plus explicite ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Faites-vous venir vos fournisseurs à 3 heures du matin ? Les faites-vous revenir 25 fois avant de déterminer le prix final ? Arrêtez-vous les commandes de fruits et légumes pendant 5 jours pour racheter le stock au rabais le sixième jour ? Beaucoup de mauvaises pratiques nous ont été rapportées.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Par exemple, comment ont évolué les pénalités logistiques au cours des cinq dernières années ?

M. Damien Gicquel. – Les pénalités logistiques ont beaucoup diminué depuis l'application de la loi Descrozaille. Nous y voyons un effet collatéral : cette moindre pression financière a entraîné une dégradation significative des taux de service de la part des grands fournisseurs, ce qui déséquilibre la chaîne d'approvisionnement de nos magasins.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous avez une prestation dégradée, vous appliquez une pénalité.

M. Damien Gicquel. – La loi nous demande de justifier le préjudice subi au niveau du point de vente, au cas par cas, pour pouvoir défendre la pénalité auprès de nos industriels. Nous avons un an pour le faire. Parfois, le temps nous manque pour traiter ces sujets.

Mme Marion Libersac. – Avant toute autre chose, nous cherchons à être bien livrés. Dans un monde idéal, il n'y aurait pas de pénalités logistiques. Depuis la crise du Covid, puis la crise en Ukraine, nous avons perdu quatre points de taux de service, ce qui est problématique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il des pratiques de négociation ?

M. Damien Gicquel. – La date butoir fait que les rendez-vous peuvent se terminer tard les derniers jours, mais ce n'est pas notre volonté. Malheureusement, cette date butoir est parfois utilisée comme un moyen de pression par les industriels, car les sanctions pèsent principalement sur les distributeurs. Cela nous amène, dans certains cas, à négocier jusqu'à la date butoir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Autrement dit, vous subissez davantage les rendez-vous tardifs que vous ne les imposez.

M. Damien Gicquel. – Très clairement, nous ne les utilisons pas. Ma volonté n'est pas de pousser les rendez-vous tardifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous du modèle des déstockeurs qui proposent des produits semblables aux vôtres à des prix moins élevés ? Quelles sont leurs pratiques d'achat ? Pourquoi ne les répliquez-vous pas ?

Mme Marion Libersac. – Souvent, les déstockeurs sont des acteurs étrangers qui ne sont pas soumis aux mêmes règles de négociation que nous. Nous ne nous battons pas à armes égales. Il s'agit d'une vraie difficulté, car nous constatons une forte évasion des consommateurs, notamment sur les rayons DPH. Depuis la loi Descrozaille qui encadre les promotions, nous n'avons plus la possibilité d'apporter une réponse prix à nos consommateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les pratiques d'achat des déstockeurs qui leur permettent d'avoir des prix aussi bas ?

Mme Marion Libersac. – Je ne les connais pas. Je pense qu'il s'agit d'achats *spot*.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La liberté de fixation des prix de vos adhérents est-elle totale ?

Mme Marion Libersac. – La centrale fait une préconisation de prix en fonction de la zone de chalandise et de la concurrence du magasin. L'associé pratique ensuite le prix qu'il souhaite, dans le respect du SRP+10. Le positionnement définitif lui appartient.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Entièrement ?

Mme Marion Libersac. – Oui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est la part des produits locaux dans l'approvisionnement de vos magasins ? Avez-vous pour objectif de la faire croître ?

Mme Marion Libersac. – Nous vous communiquerons les chiffres précis. Nous avons effectivement pour objectif de faire croître le plus possible la part des produits locaux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Beaucoup de territoires, de départements cherchent à valoriser les produits de leur terroir. Avez-vous

envie de vous investir dans ces stratégies commerciales en tant que distributeur ?

Mme Marion Libersac. – Oui. C'est déjà le cas en région et en magasin et nous avons la volonté d'investir cette stratégie dans le temps.

Mme Audrey Bélim. – J'aimerais revenir sur votre souhait de faire davantage de promotions dans les outre-mer. En quoi êtes-vous bloqués par la loi Lurel ? Par ailleurs, avez-vous analysé la part qui relève de la liberté que vous donnez aux indépendants sur le prix final en outre-mer ?

M. Jean-Luc Brault. – Les Hyper U ou Super U passent pour des gens relativement sympathiques qui font travailler les acteurs locaux. Sur mon territoire, une entreprise de sushis qui emploie 250 salariés est installée à 60 mètres d'un magasin Hyper U qui, pour autant, ne la fait pas travailler. Ne pas faire travailler un fournisseur situé à 500 mètres est regrettable. Qu'en pensez-vous ?

Mme Marion Libersac. – Malheureusement, je n'ai pas d'étude en tête sur l'application des prix en outre-mer. Nous restons un groupement d'indépendants, donc l'associé est autonome sur sa politique de prix. Concernant la loi Lurel, je parlais de la possibilité de mettre en place des mécanismes promotionnels pour les consommateurs sur les produits de grande marque. Nous n'avons pas la possibilité de le faire si les industriels ne signent pas les contrats de mandat y afférents, et rien ne les oblige à le faire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous préciser ?

M. Damien Gicquel. – Lorsque nous négocions des mécaniques promotionnelles, c'est l'industriel qui nous mandate pour appliquer la promotion en magasin. Aujourd'hui, dans leurs conditions générales de vente, ils excluent le périmètre DROM-COM de la politique promotionnelle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup. N'hésitez pas à nous transmettre des compléments par écrit, notamment sur les flux financiers relatifs à la centrale de services et la manière dont ils sont retranscrits sur les magasins, ainsi que les réponses au questionnaire qui vous a été adressé.

Audition de Mme Valérie Jubert, directrice commerciale des achats alimentaires et concepts santé beauté du groupement d'achats E. Leclerc (Galec)

(*Mardi 3 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos auditions avec Madame Jubert, que je remercie de sa présence.

Les commissions d'enquête sont tenues à un certain nombre de règles, dont la prestation de serment. Un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, incluant cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Je vous invite donc à prêter serment en levant la main droite et en disant « Je le jure ».

Mme Valérie Jubert, directrice commerciale des achats alimentaires et concepts santé beauté du groupement d'achats E. Leclerc (Galec). – Je le jure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous d'éventuels liens d'intérêt ou des missions spécifiques qu'il serait bon de porter à notre connaissance ?

Mme Valérie Jubert. – Non.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vais vous laisser la parole pour nous éclairer sur la stratégie d'achat du groupement Leclerc. Nous souhaitons que vous nous expliquiez comment s'opèrent les négociations commerciales, notamment dans le cadre des centrales d'achat et de services, et quels types de services vous proposez aux industriels. Nous aimerions aussi connaître votre bilan des lois Egalim, notamment sur le SRP+ 10 et les différentes options de transparence sur la matière première agricole.

Mme Valérie Jubert. – Je vous remercie.

Avant de vous parler de construction de prix, de marge et de péréquation, je souhaite expliquer ce qui motive mon action au quotidien : faire en sorte que les consommateurs paient moins cher, qu'ils paient le juste prix. C'est ma mission. Je suis directrice commerciale des marchés alimentaires au GALEC, qui est la coopérative d'achat des magasins sous enseigne Leclerc. Notre parc est composé de 751 magasins (hyper, super, proxy, express), 904 *drives* et près de 3 000 grandes surfaces spécialisées dans le non-alimentaire.

Je connais bien le secteur de la grande distribution pour y travailler depuis 25 ans. J'ai occupé plusieurs postes avant de devenir directrice commerciale des marchés non alimentaires en 2018, puis alimentaires en 2022. C'est un métier que je fais avec passion, car il porte des valeurs qui me sont chères : l'utilité sociale, le pragmatisme, l'agilité face aux mouvements sociétaux et le lien humain.

Le rôle de mon équipe est d'organiser la stratégie commerciale nationale des adhérents Leclerc. Notre part de marché est de 24,1 %. Nous avons donc la responsabilité de remplir le frigo d'un foyer sur quatre en France. 30 % des produits agricoles sont destinés à l'export. Sur les 70 % restants, la moitié est consacrée à la restauration hors foyer et l'autre à la distribution. Le poids de Leclerc n'est donc pas de 24,1 % du total de la consommation alimentaire en France, mais plutôt de 8 % .

Il existe plusieurs types de négociations chez Leclerc : internationale, nationale et régionale. Mon périmètre comprend les 1 500 accords nationaux qui sont signés chaque année en alimentaire. Nous avons une vraie culture de l'achat et de la négociation, et l'expertise de nos adhérents nous permet de faire avant tout du commerce. Ce commerce s'exerce dans un cadre réglementaire d'une densité inouïe. C'est un premier paradoxe : nous passons un temps considérable à sécuriser la conformité juridique de nos contrats, au détriment des discussions sur le produit, l'innovation ou le plan d'affaires. Le processus est devenu une véritable ingénierie de la négociation. Mes équipes me disent souvent qu'il faut un bac + 10 pour comprendre la complexité normative.

Tout commence par les conditions générales de vente (CGV), qui sont le socle de la négociation. Dans le contexte du cadre posé par les lois Egalim, nos discussions sont très vite préemptées par l'élaboration de clauses de révision automatique des prix. Ces clauses se déclenchent en fonction des fluctuations de marché, à la hausse comme à la baisse, ce qui peut parfois tendre les relations avec les fournisseurs en raison d'interprétations divergentes. D'ailleurs, nous avons déployé un plan de formation massif pour nos équipes.

Cette complexité normative nous amène à un point crucial : la distinction entre les PME et les grandes entreprises. Sur 900 fournisseurs alimentaires, j'ai un peu plus de 350 PME. Pour elles, la complexité normative est une barrière redoutable. Lors des négociations, les grandes entreprises viennent avec leurs juristes et leurs avocats. Une PME n'a pas la même agilité. Le directeur commercial est parfois aussi le patron, le DRH et le directeur qualité. Au GALEC, nous avons une approche différenciée. Nous travaillons avec des organisations comme la FEEF ou Agro Développement pour privilégier des négociations partenariales et simplifiées avec les PME.

Bien évidemment, la matière première agricole est sanctuarisée. Nous ne la négocions pas. Trois options s'offrent aux fournisseurs : la transparence (option 1), la semi-transparence (option 2) et l'opacité (option 3), qui rend impossible l'appréciation de la prise en compte de la matière première agricole pour le distributeur. Cela constitue un problème technique majeur. Les PME choisissent plutôt l'option 2.

Prenons l'exemple d'un produit transformé complexe comme une pizza. Avec l'option 3, le fournisseur communique un prix global, ce qui

m'empêche de savoir si la hausse demandée provient de la tomate, de la farine ou d'un autre ingrédient. Je ne connais ni la part réelle de la matière agricole, ni son origine, ni son évolution détaillée. Je ne peux pas vérifier si l'agriculteur est rémunéré en fonction de ce que la loi prévoit avec la sanctuarisation de la matière première agricole.

La péréquation des marges, qui nous est souvent reprochée, constitue le fondement du commerce. C'est une pratique ancienne que l'on retrouve dans le transport aérien, ferroviaire ou la réservation hôtelière : tous les clients ne paient pas le même prix. Nous acceptons de réduire significativement notre marge de manière importante, parfois jusqu'à zéro, sur les produits marqueurs de l'inflation comme le café, les couches pour bébé ou les pâtes. L'objectif est de ne pas perdre le client. Nous récupérons cette marge sur d'autres rayons. Sans péréquation, les produits essentiels du quotidien seraient beaucoup plus chers. La marge n'est ni une résultante, ni un objectif, mais un équilibre qui permet l'accessibilité-prix.

Dans le cadre de mes responsabilités, je ne pilote ni la marge, ni les prix de vente, à l'exception d'une liste restreinte de produits essentiels. Pour ceux-ci, nous communiquons aux adhérents une recommandation de prix de marché acceptable pour le consommateur, à titre indicatif. Grâce à cela, les adhérents peuvent se comparer aux acteurs locaux et appliquer les prix qu'ils souhaitent. Nous sommes en permanence en quête de la préférence client.

Après le stress des négociations, nos équipes se mobilisent pour tenir notre promesse commerciale, qui est de garantir le pouvoir d'achat. C'est le temps de la mise en œuvre des accords négociés, qu'il s'agisse des contreparties, des plans promotionnels ou de l'animation commerciale. Il s'agit également de respecter le positionnement prix et de construire les assortiments basés sur le meilleur choix. Face à des clientèles différentes, nos assortiments peuvent varier par région, voire par magasin.

Notre métier est d'être ce lien solide entre le monde agricole, les fournisseurs, les distributeurs et les consommateurs. Cette mission, bien qu'essentielle, est parfois ingrate en raison de sa complexité. Néanmoins, nous la menons avec fierté pour servir le pouvoir d'achat des Français.

En voyant l'épuisement de mes équipes et de nos fournisseurs, je me pose la même question chaque année : est-il encore raisonnable que la négociation soit devenue une telle épreuve de force administrative et juridique ? N'aurions-nous pas les moyens, ensemble, de simplifier ce processus pour réintroduire de la transparence et de l'oxygène dans nos échanges ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les lois Égalim ont pour objectif de protéger les plus petits acteurs dans la négociation. Je comprends qu'elles puissent vous gêner, mais elles assurent cette protection. Nous y reviendrons.

Vous avez présenté brièvement l'organisation du GALEC. Toutes les sociétés exploitant des magasins Leclerc sont-elles adhérentes au GALEC ?

Mme Valérie Jubert. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les adhérents versent-ils une cotisation pour bénéficier de vos prix ?

Mme Valérie Jubert. – Ils versent une cotisation pour bénéficier de nos services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment s'articulent les relations entre le GALEC, les centrales d'achat régionales et les centrales d'achat européennes ?

Mme Valérie Jubert. – Je suis la directrice commerciale des marques nationales. Je ne peux donc pas répondre sur les aspects internationaux. Tous les services que nous devons aux adhérents passent par les régions, que ce soit pour les recommandations d'assortiment ou les dossiers de marché. Nous avons une interaction constante avec les régions afin de développer de manière optimale les performances de nos produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous discutez donc avec les centrales d'achat régionales, mais pas avec les centrales d'achat internationales.

Mme Valérie Jubert. – Je discute avec les fournisseurs nationaux. J'informe les régions de notre travail sur les assortiments et le référencement. Je n'ai aucune mission sur l'international. Ce n'est pas du tout mon mandat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre positionnement est celui du prix le plus bas. Comment, dans le cadre de cette stratégie, peut-on assurer une juste rémunération des fournisseurs et des producteurs, notamment agricoles ? Vous êtes souvent cité comme un distributeur très agressif en matière de négociation sur les prix. Comment assurez-vous un juste prix tout en exigeant le prix le plus bas ?

Mme Valérie Jubert. – Je ne dirais pas que nous exigeons le prix le plus bas. Pour construire un prix qui soit moins cher pour le consommateur, nous partons d'un coût d'achat. Nous analysons le marché par rapport à la demande et nous observons la concurrence. Le plus important, pour la marque nationale, est que le prix soit acceptable par le client. Sans volume, il n'y a pas de revenu. La discussion avec les marques se situe à ce niveau. Nous savons qu'une augmentation trop forte de certains prix entraîne une baisse de la consommation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre travail consiste donc à négocier au moins cher pour que les magasins puissent, après application de leur marge, vendre moins cher.

Mme Valérie Jubert. – C'est une discussion avec le fournisseur qui repose notamment sur nos observations. Nous connaissons nos fournisseurs

depuis de nombreuses années. Nous n'avons pas un portefeuille de nouveaux fournisseurs très important. Nous connaissons le niveau d'acceptabilité des prix par les consommateurs. Cette discussion nous amène à une négociation gagnant-gagnant : le fournisseur cherche à obtenir un revenu ; il l'obtiendra s'il y a du volume.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant la sanctuarisation de la matière première agricole, la hausse déclarée par les fournisseurs est-elle toujours entièrement couverte par le tarif d'achat du GALEC ?

Mme Valérie Jubert. – Étant donné que 76 % de nos achats relèvent de l'option 3, j'aurais tendance à répondre oui, mais je le fais avec toute la réserve qu'impose l'opacité de cette option.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Diriez-vous que la sanctuarisation de la MPA a déplacé la pression économique vers d'autres postes comme les services, la promotion ou la logistique ?

Mme Valérie Jubert. – Pourriez-vous préciser le sens de votre propos ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Puisque vous ne pouvez plus exercer de pression sur la matière première agricole, cette pression se reporte-t-elle sur d'autres postes comme la logistique, les promotions ou les services ?

Mme Valérie Jubert. – La promotion obéit au cadre de la loi Egalim. La pression ne s'est donc pas déplacée vers ce poste. S'agissant des services, ou contreparties, nous proposons une animation commerciale importante pour assurer l'efficacité des opérations en magasin. Nous proposons aux fournisseurs d'y participer. Ils choisissent de le faire ou non, en fonction de leurs capacités ou des produits qu'ils souhaitent mettre en avant. Le fournisseur construit son prix de manière à déclencher des volumes d'achat. Il est parfois très demandeur de promotions, parfois moins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels services proposez-vous et facturez-vous aux fournisseurs ?

Mme Valérie Jubert. – Nous proposons à nos fournisseurs un plan qui inclut des opérations thématiques liées aux saisons ou à des prises de parole de l'enseigne. Nous organisons également des jeux, notamment à l'occasion du Tour de France, mais pas uniquement. Nous pourrons vous fournir la liste.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces services font-ils l'objet d'une négociation ?

Mme Valérie Jubert. – Oui. Nous proposons, nous discutons et nous parvenons à un accord. Nous faisons la même proposition à l'ensemble de nos fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que se passe-t-il si un fournisseur refuse ces services ?

Mme Valérie Jubert. – Cela arrive tout le temps.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce que cela change votre décision d'acheteur ?

Mme Valérie Jubert. – Pas du tout. Nous ne déréférençons pas un fournisseur qui ne souhaite pas participer à une promotion.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourrez-vous nous communiquer en aparté la liste des fournisseurs avec lesquels vous avez un contrat en centrale d'achat et pas de contrat en centrale de services ?

Mme Valérie Jubert. – Bien sûr. Il ne doit pas y en avoir beaucoup, car les fournisseurs sont très demandeurs d'animation commerciale. Profiter de l'attractivité d'une promotion est une démarche normale pour eux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous nous confirmez donc qu'il n'y a quasiment aucun fournisseur avec lequel vous avez un contrat d'achat sans avoir de contrat de service ?

Mme Valérie Jubert. – Ce n'est tellement pas un sujet que je ne l'ai jamais mesuré.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est un sujet pour nous. Nous avons besoin de l'information.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il un lien entre le niveau de service facturé et l'équilibre économique de la centrale ?

Mme Valérie Jubert. – Nous ne sommes pas une centrale d'achat, mais une coopérative. Ce sont les centrales régionales qui achètent. Les adhérents passent commande auprès de leur centrale régionale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment cela se passe-t-il pour les services ? Est-ce que vous négociez le service qui est payé à la centrale régionale ?

Mme Valérie Jubert. – Les sommes sont captées au niveau national pour être reversées aux régions, puis aux magasins adhérents.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel volume cela représente-t-il en France ?

Mme Valérie Jubert. – Je vous donnerai le chiffre en off.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite que vous précisiez l'organisation de la centrale de services. Vous négociez les services et informez la centrale régionale de la négociation. Qui est payé pour ces services ?

Mme Valérie Jubert. – Nous faisons des contrats d'application pour chaque opération. Les sommes sont captées au niveau du GALEC, puis

reversées aux magasins *via* les centrales régionales, au prorata de leur participation à l'opération. Je ne suis pas experte du sujet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les personnes auditionnées nous ont expliqué les pratiques de péréquation des marges. Vous avez vous-même dit que c'est la base de votre métier et que les produits essentiels du quotidien bénéficient des tarifs les plus avantageux. Pouvez-vous expliciter cela ? Quels sont les produits sur lesquels les marges sont les plus faibles et ceux sur lesquels elles sont les plus fortes ?

Mme Valérie Jubert. – La péréquation des marges est une résultante, pas un objectif. Je n'ai pas d'objectif de marge dans mon mandat. Je ne suis pas exploitante de magasin et n'ai pas de visibilité sur les marges des magasins, qui ne sont d'ailleurs pas consolidées.

Sur les produits essentiels, qui sont les plus plébiscités par les consommateurs, la compétition entre enseignes est forte. Nous fixons des prix attractifs et la marge n'est qu'une résultante. C'est le propriétaire du magasin qui, pour équilibrer son compte de résultats, ajuste le curseur sur les différentes catégories en fonction de différents paramètres. Je ne peux donc pas vous répondre de manière catégorique, mais j'imagine que les produits de première nécessité comme le café ou les couches sont ceux dont les marges sont les plus réduites.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez dit faire attention à l'acceptabilité du prix final. Cela implique que vous réfléchissez également en termes de marge.

Mme Valérie Jubert. – À mon niveau, l'accessibilité se définit par un prix de vente, pas par une marge. Encore une fois, il s'agit d'une recommandation que nous transmettons aux adhérents, et elle ne concerne qu'une très petite partie de l'assortiment global d'un magasin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les acheteurs travaillent nécessairement avec une marge cible en tête concernant les MDD.

Mme Valérie Jubert. – Ce n'est pas du tout mon métier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Diriez-vous que les tensions avec les fournisseurs dépendent des niveaux de marge ? Les négociations sont-elles plus tendues sur les produits à faible marge ?

Mme Valérie Jubert. – Les fournisseurs de produits essentiels sont souvent des grandes multinationales qui se battent pour un certain niveau de marge et de rentabilité, car elles ont des comptes à rendre à leurs actionnaires. À notre niveau, nous ne ressentons pas davantage de tensions, si ce n'est que ces multinationales tiennent un discours très organisé et structuré. Encore une fois, avec l'opacité de l'option 3, je ne peux pas juger de la justesse de leur méthode.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il des spécificités en matière de négociation avec les fournisseurs sur les produits bio ?

Mme Valérie Jubert. – Leclerc a essayé de travailler avec ces fournisseurs, mais nous n'avons pas été servis à notre juste part. Certains fournisseurs de produits bio ne souhaitent pas être présents dans notre enseigne. Ils préfèrent servir les enseignes spécialisées. Ce sont principalement les marques conventionnelles ayant développé une offre bio qui nous approvisionnent. Nous manquons de fournisseurs spécialisés bio dans notre portefeuille.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce en lien avec le prix d'achat ?

Mme Valérie Jubert. – Je ne crois pas. Je pense qu'il s'agit d'une volonté de leur part d'être plus sélectifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Un rapport récent du Sénat a pointé le décrochage des marques nationales de la « Ferme France » dans les rayons de la grande distribution au profit de produits d'importation. Partagez-vous ce constat ? Quelles en sont les raisons ?

Mme Valérie Jubert. – Nous avons 18 000 accords locaux, appelés « alliances locales ». Chaque magasin travaille localement avec les exploitants. Nous privilégions évidemment le made in France. Sur certaines filières comme le lait, la viande bovine ou porcine, nous sommes à 98 ou 99 % d'origine France. Dans la volaille et les œufs, il existe un problème de volume de production. Les fournisseurs nous disent qu'ils aimeraient développer davantage leur activité, mais ils semblent rencontrer des contraintes de développement, notamment liées à la loi Climat, qui les empêchent de nous fournir plus de volume. Nous aimerions être à 100 %.

Sur certains légumes comme les pommes de terre ou les poireaux, nous sommes globalement à 100 % d'origine France. Sur les fruits et légumes en général, je dirais que nous sommes à 80 %, car il y a des fruits exotiques qui ne viennent pas de France. De plus, les consommateurs ont parfois une préférence pour des produits étrangers.

Globalement, nous privilégions l'origine France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous êtes beaucoup revenue sur l'option 3, que vous jugez opaque. Sur quoi se fonde votre critique ? Pouvez-vous nous donner des éléments chiffrés sur l'évolution du prix de la matière première agricole entre avant la mise en place de la loi Egalim et aujourd'hui ? Avez-vous constaté une explosion injustifiée des prix ?

Vous avez aussi évoqué les clauses de révision des prix. Les informations dont nous disposons indiquent qu'elles sont très rarement déclenchées, car les critères sont souvent inatteignables. Que pouvez-vous

nous dire à ce sujet ? Pouvez-vous nous fournir des éléments chiffrés sur les cas de déclenchement de ces clauses, à la hausse comme à la baisse ?

Enfin, avez-vous constaté ces dernières années sur le marché français un recours grandissant aux produits agroalimentaires importés ?

Mme Valérie Jubert. – Mon propos concernant l'option 3 n'est pas une critique, mais le constat d'un problème technique que je subis avec mes équipes.

Je ne peux pas vous donner de chiffres précis, mais je peux me référer au rapport de l'OFPM, qui est public. La matière première agricole représentait 44 % en moyenne en 2023 sur les produits étudiés, contre 41 % en 2021.

Concernant la clause de révision de prix, nous la rédigeons et la validons ensemble avec le fournisseur lors de la négociation. Il n'est pas normal qu'elle ne soit pas atteignable, car elle correspond à un calcul mathématique.

Concernant les importations, je n'ai pas le sentiment qu'elles augmentent. En revanche, nous avons un problème d'approvisionnement sur certaines filières comme les œufs ou la volaille, mais ce n'est pas anormal. Les Français font des arbitrages face à la hausse des prix. Ils se tournent vers des produits peu chers. La demande augmentant, nous allons certainement assister à une hausse des importations sur ces filières.

Mme Audrey Bélim. – Je suis sénatrice de La Réunion, où Leclerc est très présent. Disposez-vous de données sur le groupement d'indépendants Leclerc dans les territoires ultramarins ? Si oui, pouvez-vous nous indiquer la part laissée à la liberté de l'indépendant dans la construction du prix ? Les marges arrière négociées avec les industriels sont-elles les mêmes pour les magasins ultramarins qu'en métropole ? Enfin, quelle part des produits alimentaires vendus par Leclerc dans nos territoires provient de filières locales ? Cela se traduit-il par un prix différent pour le consommateur ?

M. Jean-Claude Tissot. – Vous avez expliqué que votre mission première consiste à parvenir à un meilleur prix pour les consommateurs. Comment faites-vous avec les lois Égalim ? Vous retournez-vous vers le producteur en lui disant que vous ne pourrez pas aller au-delà d'un certain prix ? Il ne nous vient jamais à l'idée que ce prix pourrait mettre le producteur en difficulté ?

Par ailleurs, vous acceptez de faire une marge nulle ou quasi nulle sur des produits de première nécessité. Sur quels produits vous rattrapez-vous ?

Mme Valérie Jubert. – Ma mission consiste à obtenir un prix juste. Nous ne contraignons pas la part de la matière première agricole vis-à-vis d'un fournisseur, puisqu'elle n'est de toute façon pas négociable. Nous la prenons comme elle est.

M. Jean-Claude Tissot. – Si le prix d'achat ne permet pas au producteur de vivre, cela vous importe peu.

Mme Valérie Jubert. – Pas du tout. Les fruits et légumes représentent une part très importante de notre activité. L'attractivité, pour le consommateur, repose autant sur le prix que sur la qualité. Lorsque nous négocions avec un fournisseur, nous trouvons toujours une entente. Sinon, nous ne faisons pas affaire. Je n'ai pas eu connaissance de problématiques de ce type avec des fournisseurs de fruits et légumes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous en avons entendu.

Mme Valérie Jubert. – S'il n'y a pas d'accord possible, nous n'achetons pas. Le consommateur est très attentif à l'origine France, qui représente 80 % de notre assortiment de fruits et légumes. Nous avons démontré à plusieurs reprises notre capacité à absorber des volumes importants pour aider les producteurs à faire face aux défis climatiques. Nous sommes dans un véritable partenariat avec eux.

Les prix d'achat que je négocie sont les mêmes pour l'ensemble des magasins, y compris dans les DROM-COM. Ce sont les mêmes prix qu'en métropole. Je ne peux pas vous en dire plus.

M. Daniel Gremillet. – Vous dites que votre mission est de faire en sorte que le consommateur paie le moins cher. Pour atteindre ce prix, vous jouez à la fois sur la MPA et la matière première industrielle, la MPI.

Mme Valérie Jubert. – La MPA est sanctuarisée. Le reste, c'est la marge de l'industriel. De nombreux cours sont actuellement à la baisse.

M. Daniel Gremillet. – Nous avons constaté que la « Ferme France » perd pied quant à sa capacité à produire les produits les plus accessibles aux consommateurs. Or la « Ferme France » doit être en capacité de produire pour tous les Français, quel que soit leur niveau de revenu.

Mme Valérie Jubert. – Avez-vous des exemples précis ?

M. Daniel Gremillet. – J'ai en tête l'exemple de l'emmental. Pour avoir des prix plus accessibles, on trouve de l'emmental dont l'étiquetage indique une origine UE, et non plus une origine France.

M. Jean-Claude Tissot. – Vous n'avez pas répondu à ma question sur les produits sur lesquels vous faites de la marge.

Mme Valérie Jubert. – Les produits essentiels sur lesquels nous avons des marges réduites, voire proches de zéro, sont ceux de la liste du « fond de placard ». Nous nous récupérons sur tout le reste. C'est une péréquation de marge, de la même manière que les fournisseurs font une péréquation de prix dans leurs tarifs.

Nous privilégions l'origine France dès lors que nous disposons de volumes suffisants. Ce point est central, car le consommateur y est sensible. Plus nous serons transparents vis-à-vis des consommateurs et plus nous

serons heureux. Pourquoi n'avons-nous pas une transparence sur l'ensemble des produits de marques nationales ? Cela réglerait peut-être certains problèmes.

Mme Audrey Bélim. – Vous dites que les prix d'achat sont les mêmes entre la métropole et les outre-mer. Menez-vous une analyse sur la part de liberté qui est laissée à vos indépendants dans la construction du prix ? Les marges arrière sont-elles faites de la même manière qu'en métropole ? J'ai besoin de plus de détails.

Mme Valérie Jubert. – Le prix d'achat que je vois est le même. Les services sont encadrés par le même contrat. Il n'y a pas de contrat spécifique pour les outre-mer. Par ailleurs, je n'ai pas de visibilité sur la centrale régionale qui gère spécifiquement les DOM-TOM. Je ne sais donc pas ce qui est ajouté. Si vous souhaitez des éléments de réponse plus précis, nous vous les fournirons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La confusion des derniers échanges vient peut-être du fait que vous avez présenté le juste prix comme la recherche du prix le moins cher. Pour nous, la définition n'est pas la même : le juste prix est certes le moins cher, mais c'est aussi celui qui permet à chaque maillon de la chaîne de production d'être rémunéré.

Mme Valérie Jubert. – Passons en option 1 pour tous les fournisseurs, sur tous les accords et toutes les filières, et nous serons en mesure de pouvoir apprécier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ou alors donnez-nous l'affectation des montants collectés dans le cadre du SRP+ 10, qui était censé alimenter la revalorisation de la matière première agricole, depuis 2019. Nous ne voyons pas clairement le ruissellement.

Merci beaucoup.

Audition de M. Dominique Schelcher, président-directeur général de la Coopérative U

(*Mercredi 4 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête. Nous recevons aujourd'hui M. Dominique Schelcher, président-directeur général de la Coopérative U, accompagné de M. Sylvain Ferry, directeur général délégué.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, notamment de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Dominique Schelcher et M. Sylvain Ferry prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. Je ne vous demande pas si vous avez des liens d'intérêt avec la grande distribution, mais vous pourriez préciser de quels mandats sociaux vous êtes titulaire dans ce secteur ou dans l'industrie.

M. Dominique Schelcher. – Je n'ai rien de plus à signaler.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous rappelle que notre haute assemblée a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur « les marges des industriels et de la grande distribution », et qu'elle poursuit plusieurs objectifs : éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays ; analyser l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix pour le consommateur et leur caractère inflationniste ou non ; examiner le partage de la valeur tout au long du processus de production et de commercialisation des produits ; nous assurer que les fournisseurs en amont, notamment les agriculteurs, pour les produits alimentaires, mais aussi d'autres fournisseurs, pour d'autres catégories de produits, bénéficient d'une rémunération la plus juste possible.

Nous attendons de votre audition qu'elle nous éclaire quant au fonctionnement du secteur de la grande distribution. La Coopérative U occupe en son sein une place spécifique par sa nature coopérative, sa quatrième place en termes de chiffre d'affaires et la bonne santé économique qu'elle affiche ces dernières années, en dépit d'un environnement concurrentiel difficile.

Nous souhaitons comprendre, tout d'abord, les conséquences qu'engendre la structure de la Coopérative U sur la fabrication du prix. Nous

attendons à cet égard de vous entendre sur la place qu'occupent les prix dans votre stratégie d'entreprise et sur la marge dont vous disposez en la matière, compte tenu de la concurrence féroce que les différents distributeurs se livrent.

Vous serez aussi interrogé sur votre méthode pour établir vos marges et leurs niveaux, ou encore sur votre utilisation des centrales d'achats et de services, notamment européennes, dans cette bonne répartition de la valeur ajoutée et dans la juste rémunération de chacun des maillons du système de production.

Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteure vous interrogera de manière plus détaillée.

M. Dominique Schelcher, président-directeur général de la Coopérative U. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames et messieurs les sénatrices et sénateurs, je voudrais en préambule compléter en quelques mots votre présentation.

La Coopérative U a fêté ses 130 ans en 2024, soit presque un siècle et demi de transformation, de développement au diapason de la société, jusqu'à devenir aujourd'hui le quatrième acteur de la distribution en France. La Coopérative U constitue un collectif de 1 200 « associés », terme que nous employons car nous possédons et partageons des outils en commun, notamment notre logistique, notre informatique et un certain nombre de services. Nous travaillons en binôme – un patron de magasin aux côtés d'un salarié permanent – et je suis d'ailleurs venu aujourd'hui avec mon propre binôme, Sylvain Ferry, directeur général délégué de notre coopérative.

Nous sommes tous propriétaires de nos points de vente. Pour une grande part d'entre nous, nos magasins s'inscrivent dans une histoire familiale. Nous les exploitons dans des territoires majoritairement ruraux et des villes moyennes, des sous-préfectures où nous résidons parfois depuis notre naissance et où nous investissons sur le long terme. La moitié de nos magasins sont situés dans des villes de moins de 5 000 habitants : le mien est d'ailleurs installé à Fessenheim, dans la campagne alsacienne, et fête cette année ses 40 ans.

Au total, nous formons un réseau de 1 900 magasins de tous les formats : il s'agit d'une singularité de la Coopérative U, qui compte à la fois des enseignes Hyper U – qui sont cependant des hypermarchés à taille humaine –, Super U, U express ou Utile, c'est-à-dire des établissements de proximité d'environ 300 mètres carrés.

Nous vendons surtout de l'alimentaire, mais aussi une offre non alimentaire attendue en zone rurale. Notre force réside dans cette variété de formats, synonyme d'une variété de métiers : ce n'est pas la même chose d'être à la tête d'un Hyper U ou d'un Utile. Près de 80 000 collaborateurs travaillent chaque jour dans notre groupement et nous sommes des clients très

importants des producteurs locaux. Nous aurons sans doute l'occasion d'y revenir plus en détail.

Nous sommes un client important et fidèle de la « ferme France » en général, au sein d'un secteur dont il est souvent dit qu'il commercialise 40 % de la production agricole française. Notre responsabilité est donc grande en la matière, notre marque distributeur portant beaucoup d'engagements à ce titre et étant source d'innovation.

Nul ne peut ni ne doit l'ignorer, cette « ferme France », qui est le terreau de notre souveraineté, est aujourd'hui en crise. Cette crise polymorphe a de multiples causes, mais est avant tout une crise de revenus, d'autant que les consommateurs connaissent eux aussi, au même moment, de profondes difficultés de pouvoir d'achat.

La chaîne agroalimentaire repose sur un équilibre subtil et fragile entre chacun de ses maillons, et j'ai l'habitude de dire que sa force réside dans celle de ses maillons les plus faibles : force est de constater qu'ils sont tous très fragilisés en ce moment. Il est donc sain et nécessaire de s'interroger, comme vous le faites, sur les équilibres de cette chaîne et sur les dynamiques de répartition de la valeur.

Si nous assumons pleinement d'être un facteur important de cette équation, nous réfutons, en revanche, d'être la cause principale de ces déséquilibres. Dans un esprit constructif qui caractérise la Coopérative U, nous essaierons aujourd'hui de vous le prouver, non pas pour désigner des coupables, mais pour contribuer à faire émerger des solutions.

Sur le sujet des marges, qui est au cœur de vos travaux, je souhaiterais d'emblée vous préciser certains éléments de notre politique. Tout d'abord, nous croyons aux vertus de la transparence : sans elle, aucun équilibre n'est possible dans la chaîne alimentaire, la sincérité des échanges entre ses maillons étant essentielle. Je ne parle pas ici des PME, avec qui nous entretenons depuis longtemps d'excellentes relations : nous pourrons d'ailleurs évoquer les négociations qui viennent de se conclure avec ces partenaires et pour lesquelles la transparence n'est pas entravée par une « option 3 » assez opaque qui pose question, puisqu'elle n'est choisie que par les plus gros acteurs du marché.

Ladite option 3, je le rappelle, ne prévoit pas l'obligation de préciser si la matière première agricole (MPA) est française ou non : il nous est donc proposé de sanctuariser une matière première dont on ne connaît même pas l'origine, et je pense qu'il nous faut débattre de ce point.

J'estime que la Coopérative U joue pleinement le jeu de la transparence : nous avons été la première enseigne à faire des campagnes de transparence en décomposant le prix des produits, car nous avons à cœur de faire de la pédagogie sur un sujet où existent beaucoup de fantasmes.

En partenariat avec l'institut de sondage Elabe, nous avons ainsi interrogé en 2025 les Français sur ce qu'ils estimaient être le résultat d'un distributeur. Ils l'ont estimé en moyenne à 16,8 %, soit presque dix fois plus que le résultat réel. Nos marges sont en effet transparentes dès lors que l'on accepte de les regarder avec objectivité, et nous communiquons chaque année nos données, en toute transparence, à l'Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM).

Nous gagnons évidemment de l'argent sur certains rayons, mais moins sur d'autres, dans un équilibre de marché complexe et sans arrêt mis au défi, au sein d'un univers très concurrentiel. C'est ce que l'on appelle la péréquation des marges, c'est-à-dire une stratégie commerciale et financière vieille comme le commerce. Pour nous, ce système débouche sur des résultats que nous avons présentés publiquement : pour 100 euros dépensés par les consommateurs dans nos magasins, il nous reste en moyenne 1,94 euro, un seuil en dessous duquel nous ne pouvons pas descendre, comme je vais tenter de vous l'expliquer.

J'en viens à mon second point, la compétitivité, qui n'est pas un gros mot : il n'y a rien d'infamant à rechercher celle-ci, c'est au contraire une nécessité. Nous sommes confrontés à un contexte très défavorable en France, et je pense que nombre des maux dont souffre l'agriculture, mais aussi une partie de la chaîne agroalimentaire – et *in fine* les consommateurs – trouvent leur origine dans le fait que la source de la compétitivité s'est tarie ces dernières années dans notre pays. L'empilement de normes, le coût du travail, la complexité administrative et l'inflation fiscale font ainsi barrage à la création de richesses, et donc au partage de cette richesse. Si l'on ajoute à cela les mêmes maux au niveau européen, nous nous retrouvons confrontés, dans certains domaines, à une double difficulté.

J'en veux pour preuve le fait que, pour la première fois depuis 1978, la balance commerciale agroalimentaire française pourrait être négative. En matière d'exportations, la grande distribution ne fait pas partie de l'équation, et il est donc difficile de nous imputer le déficit de compétitivité de l'agriculture française. Bien au contraire, le secteur de la grande distribution souffre également en partie d'entraves à sa compétitivité, comme nous le rappellent les déboires actuels de plusieurs grandes enseignes.

J'avais déjà été auditionné par une commission d'enquête en 2019 à l'Assemblée nationale sur le même sujet, et je réitérerai nombre de mes propos d'alors, en y ajoutant une nouveauté majeure : la grande distribution elle-même est également en crise et nous sommes entrés dans une phase de « décommercialisation ».

La désindustrialisation est d'ailleurs générale et ne concerne pas que l'agroalimentaire, ce qui prouve que les racines de ce phénomène sont malheureusement profondes, avec une accélération ces dernières années. Alors que nous devons relever les autres défis majeurs que sont la transition

environnementale et l'amélioration de la qualité de l'alimentation – qui est un grand cheval de bataille du groupe –, nous constatons que la volonté de réguler et de décarboner conduit parfois à désindustrialiser.

Nous ne pouvons pas nous permettre de passer sous un certain niveau de marge, sauf à compromettre la viabilité de nos magasins et les investissements vitaux nécessaires. Ce que nous gagnons en compétitivité, les agriculteurs le gagnent en débouchés rémunérateurs, les Français en emplois et les consommateurs en pouvoir d'achat. Il n'est nul besoin de vous rappeler que nous avons connu une période d'inflation historique : en quelques années, les prix des produits alimentaires ont connu une augmentation de plus de 24 %. C'est notamment pour cette raison que nous avons mis en place l'alliance à l'achat Concordis, avec notre partenaire Carrefour et le groupement allemand RTG, afin de gagner en compétitivité.

J'en viens à un troisième terme du débat, après ceux de la transparence et de la compétitivité : l'équité. Dans cet équilibre fragile de la chaîne agroalimentaire française, l'arrivée de certains nouveaux acteurs a été un facteur de déstabilisation, qui, à nos yeux, a été insuffisamment pris en compte. Je parle bien sûr de la concurrence des *hard discounters* venus de l'étranger comme Action, qui possède 900 magasins en France et qui n'est pas soumis aux mêmes règles. Dans cette dernière chaîne, bien des produits sont vendus en langue étrangère, car ils ont été achetés à un niveau international, avec un simple autocollant en langue française pour en assurer la légalité. Je songe aussi à des acteurs du numérique comme Temu ou Shein, qui prennent des parts de marché avec un modèle économique complètement différent et des visées de conquête fortes sur l'Europe en général, et sur la France en particulier. Ce phénomène affaiblit tout particulièrement les commerçants de nos centres-villes.

Si je crois aux vertus de la concurrence, je suis aussi convaincu qu'il n'y a pas de concurrence loyale sans règles équitables. Je suis persuadé que la reconquête de nos souverainetés, tant agricoles qu'industrielles, qui sont ébranlées par la situation actuelle, ne sera pas possible sans un contrôle renforcé de ces nouveaux acteurs du commerce. Notre avenir est compromis si l'un des maillons craque, d'où l'intérêt de trouver des solutions ensemble.

Le modèle consumériste passé est derrière nous et les attentes des clients sont différentes dans un contexte de vieillissement de la population. Outre le sujet de la compétitivité, nous devons urgemment nous remettre en cause avec courage, mais aussi avec détermination. S'il y a urgence, c'est que tout n'est pas perdu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous partageons plusieurs de vos remarques, à commencer par le fait que cette commission d'enquête est liée à une double crise, à la fois du pouvoir d'achat pour les consommateurs et du pouvoir de vivre pour les agriculteurs : c'est bien en partant de ces deux

extrémités que nous nous sommes intéressés à l'ensemble de la chaîne, dont vous êtes un maillon essentiel.

Vous n'avez pas participé au rachat des supers et hypermarchés du groupe Casino au motif qu'il ne s'agissait d'acquérir que des fonds de commerce et non de l'immobilier. Pourriez-vous expliquer dans quelle mesure cette distinction influence le calcul des marges, notamment lorsqu'un magasin est exploité par deux sociétés : l'une qui la gère du point de vue commercial, et l'autre qui possède les murs et lui facture un loyer ?

M. Dominique Schelcher. – La Coopérative U a reçu très tôt ce dossier, dont l'étude nous a permis de constater que seuls les fonds de commerce étaient en vente dans la plupart des cas, tandis que les murs avaient été vendus plusieurs années plus tôt par Casino à des investisseurs pratiquant des loyers relativement élevés.

Nous avons pris une décision collective à ce sujet, en écartant le rachat pour deux raisons. Premièrement, notre fonctionnement historique consiste à être propriétaire du fonds de commerce et de l'immobilier dans la même structure, car cela permet de rester maître de son destin et de ne pas être à la merci d'un propriétaire extérieur qui peut imposer d'une année sur l'autre des augmentations de loyer, au risque de déstabiliser le fonctionnement.

Deuxièmement, les loyers pratiqués nous semblaient trop élevés et de nature à compromettre la réussite de l'exploitation. Dans les rares cas où nos patrons ne sont pas propriétaires, nous visons un loyer compris entre 2 % et 3 % du chiffre d'affaires annuel, mais les loyers proposés en l'espèce étaient bien plus élevés.

Voilà les raisons qui nous ont conduits à renoncer. Dans l'Ouest, où nous comptons de nombreux établissements, 95 % des patrons sont propriétaires de leur immobilier, cette proportion étant un peu plus élevée en ville. Nous nous fixons toujours comme limite cette fourchette de 2 % à 3 % du chiffre d'affaires annuel, afin de nous prémunir de tout déséquilibre sur le plan économique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous présenter la marge du groupe consolidée en décomposant son calcul – achats, charges de fonctionnement, salaires et charges sociales, etc. ?

M. Dominique Schelcher. – En partant d'une base de 100 pour notre chiffre d'affaires, il faut, pour qu'un magasin Super U standard puisse vivre, que notre marge globale se situe entre 24 % et 25 %. Cette marge nous permet de couvrir une série de grands postes de dépenses, dont le principal correspond aux frais de personnel, la masse salariale étant comprise entre 12 % et 12,5 %. Les salaires ont d'ailleurs eu tendance à augmenter afin de suivre l'inflation.

Les frais généraux, ensuite, se situent entre 6 % et 7 % : ils recouvrent l'électricité, l'eau, l'entretien et les réparations, les assurances, la publicité

– tracts, prospectus, opérations digitales et de fidélité –, qui est l'un des postes les plus importants, ainsi que les services bancaires et différents frais.

S'y ajoutent les charges fiscales, dont la contribution économique territoriale (CET) et la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom), qui représentent un peu moins de 1 % de nos dépenses.

Enfin, le coût de l'outil économique correspond, lorsque vous êtes locataire, aux loyers ; lorsque vous êtes propriétaire, il renvoie aux amortissements annuels et aux charges de remboursement des emprunts. Le cycle d'amortissement représente environ douze ans s'agissant de l'immobilier, contre sept ans environ pour le matériel.

In fine, pour une marge de 24,5 %, il reste au magasin un résultat net d'environ 2 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué la question de la publicité, ce qui m'amène aux centrales de services. Comment la Coopérative U fonctionne-t-elle de ce point de vue ? Quelle est la différence entre le prix fournisseur et le prix d'achat effectif, une fois les services retranchés ? Comment le résultat de la centrale de services est-il consolidé dans vos comptes ?

M. Dominique Schelcher. – Comme je l'ai indiqué, nous avons créé la centrale Concordis avec Carrefour et RTG l'année dernière. Cette centrale propose des services par le biais de CWT, structure basée à Genève et qui avait été créée par Carrefour il y a une trentaine d'années. Afin de ne pas créer une nouvelle entité, nous sommes convenus de confier la mission de vente de services à CWT.

La centrale CWT vend notamment aux industriels des données sur les ventes de produits, ainsi que des indicateurs de performance qui leur permettent d'améliorer leur logistique et leur taux de rupture. La coordination et le suivi de promotions et d'actions marketing sont également des services effectués au niveau européen. Ces services sont facturés aux industriels et font l'objet de négociations annuelles.

Les revenus dégagés par CWT représentent quelques dizaines de millions d'euros par an et sont intégrés au budget de la Coopérative U. Ils sont fiscalisés en France et nous permettent de boucler notre budget, en partie pour activer nos promotions, mais surtout pour soutenir nos investissements annuels, dont la modernisation de nos systèmes d'information et de lourds investissements logistiques.

Sans ce revenu – dont disposent tous les acteurs du marché – nous serions véritablement en difficulté, car nous devrions alors revoir notre enveloppe d'investissements. Or ces derniers sont cruciaux pour ouvrir des entrepôts ou rénover l'ensemble de nos systèmes d'information pour les magasins. En toute transparence, une fois encore, nous serions en danger dans la compétition si nous ne disposions pas de ces revenus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la différence entre le prix fournisseur et le prix d'achat effectif ? Ce dernier correspond en effet au prix fournisseur, duquel sont retranchées les remises, ristournes, coopérations commerciales et marges arrière.

M. Sylvain Ferry, directeur général délégué de la Coopérative U. – Nous recevons des conditions générales de vente (CGV) des industriels, auxquelles sont annexés des tarifs bruts pour chaque produit vendu. Vous avez sans doute entendu parler du « premier net » et du « deuxième net » : la loi fait que l'ensemble de ces couches de négociations amènent à un prix d'achat, la marge brute se calculant en le rapportant au prix de vente.

Le premier net correspond donc aux CGV de l'industriel, qui procède à des remises sur les livraisons par exemple ; le deuxième net renvoie quant à lui aux conditions particulières de vente ; le troisième net est une ristourne globale. *In fine*, nous aboutissons à un prix d'achat « trois net » que nous enregistrons dans nos bases et qui devient le prix de cession pour nos magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la différence moyenne entre le « un net » et le « trois net » ?

M. Sylvain Ferry. – Par le passé, la vente de services permettait de constituer des « marges arrière » qui n'étaient pas incluses dans la marge commerciale. En vertu des nouvelles lois, elles sont désormais comprises dans la construction du prix. Lorsque nous évoquons une marge brute de 24 %, vous avez à peu près le différentiel entre un tarif et un prix de cession.

M. Dominique Schelcher. – Vous attendez sans doute d'autres chiffres, que nous vous communiquerons par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma question porte bien sur la manière dont se constituent les « un net », « deux net », « trois net » par rapport au tarif des CGV. J'entends qu'il n'existe donc pas d'endroit où des marges seraient constituées sans apparaître…

M. Dominique Schelcher. – De par ses statuts, la Coopérative U ne réalise qu'un résultat minime, car tout va aux magasins. Le revenu issu de la centrale internationale évoqué précédemment entre également dans le budget de la Coopérative, qui se retrouve quasiment à zéro à la fin de l'année. Les flux retournent au magasin, qui, sur la base d'un prix de cession, ajoute une marge et établit son prix de vente. La Coopérative a vocation à procéder à des achats, non pas à dégager un résultat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre directrice des produits de grande consommation (PGC) et des frais libre-service (FLS), Marion Libersac, nous a indiqué que les adhérents U étaient libres de fixer leurs prix et que la Coopérative ne leur transmettait que des recommandations. Confirmez-vous ce point ?

M. Dominique Schelcher. – Tout à fait. La Coopérative mène des négociations et parvient à un prix de cession qui est proposé aux magasins. Nous proposons des tarifs « confiance » à plusieurs niveaux, en tenant compte de l'intensité de la concurrence dans la zone concernée. Le tarif « T zéro » sera ainsi le plus compétitif.

En outre, la capacité du magasin à dégager une marge entre en ligne de compte : s'il est installé depuis longtemps et dispose d'un coût outil économique relativement faible, il pourra proposer des prix plus compétitifs dans la mesure où ses dettes sont payées.

Si nos associés sont libres, les écarts de tarifs restent limités, pour la simple raison que les clients bouderont un établissement qui ne respecterait pas les prix du marché sur un territoire donné. Ces tarifs « confiance » sont donc en très grande majorité suivis par les dirigeants de nos magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc jamais eu de radiations d'adhérents U qui n'auraient pas respecté une certaine charte de prix, comme cela peut être pratiqué chez certains de vos concurrents ?

M. Dominique Schelcher. – À ma connaissance, non. Pour autant, des discussions ont pu être menées lorsque des écarts trop importants avec les tarifs « confiance » ont été constatés, mais, une fois encore, lesdits écarts sont marginaux. Nous sommes vigilants sur ce point, car un écart significatif dans un territoire pourra avoir des répercussions sur l'« image prix » de l'ensemble : nous sommes interdépendants.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des sanctions sont donc possibles.

M. Dominique Schelcher. – Des mesures internes ont pu être prises, sans aller jusqu'à la radiation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Êtes-vous membre de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) ?

M. Dominique Schelcher. – Oui, de longue date.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il ressort d'une note de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) adressée à Jérôme Fournel que la FCD a refusé de prendre une initiative pour proposer un panier sain et abordable au consommateur. Pouvez-vous nous indiquer quelle a été votre position sur ce dossier et si vous êtes solidaires de la FCD sur ce point ?

M. Dominique Schelcher. – De mémoire, cette discussion a eu lieu au milieu de l'année 2024. Depuis la crise inflationniste, la Coopérative U propose un panier de 150 produits U à prix coûtant, en réponse à la demande gouvernementale de proposer un « panier anti-inflation ». Nous avions été le premier distributeur à mettre en place une telle offre et nous ne sommes jamais revenus en arrière sur cet assortiment de produits, qui rencontrent un succès

considérable et sur lesquels nous ne prenons plus de marge hors du seuil de revente à perte (SRP)+ 10 %. Après quelques ajustements – nous nous étions trompés en y intégrant une bouteille d'alcool –, ce panier, qui comporte quatre fruits et légumes, donne toute satisfaction. J'avais regretté, à l'époque de cette discussion, qu'il n'y ait pas davantage d'engagements collectifs sur ce sujet.

Ce combat me semble extrêmement important : j'ai récemment rencontré Familles rurales et Foodwatch, qui, aux côtés du Secours catholique, plaident en faveur d'un panier de 100 produits alimentaires à prix coûtant, et nous travaillons à un rapprochement entre leur liste et la nôtre. Nous maintenons en tout cas notre panier, car nous estimons qu'il apporte une aide importante aux consommateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sa composition nous intéresse : s'agit-il de produits sains ? De manière générale, la péréquation des marges est basée sur des marges élevées sur les produits sains, alors que des produits ultra-transformés, très sucrés ou très gras, se voient appliquer une marge nulle en raison de leur notoriété, ce qui permet de comparer leur prix d'une enseigne à l'autre. De plus, des marges plus élevées peuvent être pratiquées pour les fruits et légumes bio au sein du rayon fruits et légumes.

En est-il de même dans vos magasins, avec une péréquation des marges qui irait à l'encontre de la santé publique et de la répartition que je mentionnais entre les produits sains et les autres ?

M. Dominique Schelcher. – Nous n'avons pas du tout cette approche. Si nous nous comparons parfois avec nos concurrents pour tenter d'avoir les mêmes prix sur un certain nombre de produits, en réalité les commerçants ne raisonnent pas ainsi. Le raisonnement de base du commerçant est d'arriver à couvrir ses charges.

Pourquoi la marge est-elle différente selon les produits ? Parce que nous couvrons différemment nos charges dans différents rayons. Dans le rayon fruits et légumes, nos charges sont supérieures, parce qu'il y a plus de frais de personnel – je peux vous fournir des chiffres sur ce sujet – et la démarque est beaucoup plus importante qu'en épicerie, où l'on vend par exemple des pots de pâte à tartiner. Je m'explique : ainsi que vous le savez, j'en suis certain, il y a 5 % à 6 % de démarque au rayon fruits et légumes, parce que, tout au long de la journée, nous retirons des produits défraîchis. Si l'on retire de la marge de départ les frais de personnel ainsi que la démarque, nous obtenons ce que l'on appelle une marge semi-nette. Celle-ci est quasiment équivalente entre les produits frais et les produits d'épicerie, uniquement parce que les charges sont différentes dans ces deux rayons.

Le commerçant ne se demande pas comment augmenter ses marges sur tel ou tel produit ; il cherche avant tout à couvrir ses charges. Par exemple, les frais de personnel sur l'ensemble de nos rayons s'élèvent à 14 % – le chiffre est issu de notre centralisation des bilans –, mais ils ne sont que de 3,9 % sur

le rayon épicerie. C'est pourquoi nous pouvons nous permettre des marges inférieures dans ce rayon.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pourriez choisir de mutualiser pertes et profits, et considérer que le rayon épicerie finance les salariés qui travaillent dans le rayon des fruits et légumes : vous faites le choix stratégique de travailler par rayon.

M. Dominique Schelcher. – Au bout du compte, les 24 % de marges qui nous permettent de couvrir nos autres frais sont le résultat d'une péréquation. Parfois, les marges sont d'ailleurs un peu plus ou un peu moins importantes. Une autre donnée doit être prise en compte : sur un certain nombre de produits, nous comparons nos prix avec ceux de nos concurrents. Je vous assure donc que nous ne raisonnons pas dans l'optique de choisir des produits, mais dans celle de couvrir nos charges.

Je n'ai pas mentionné d'autres charges plus élevées pour le rayon frais, en plus de la démarque dont je parlais : les frais de livraison et de personnel sont également plus élevés. Nous couvrons simplement ces charges par des marges un peu plus grandes.

Pour autant, le mouvement est en marche. Nous travaillons par exemple sur le panier de produits que j'ai mentionné. Notre conseil d'administration a débattu la semaine dernière d'une évolution de la marge sur les fruits et légumes, qui est le grand sujet du moment. Toutefois, pour trouver une solution, il faut trouver des économies ailleurs ou établir un équilibre différent. C'est un grand sujet auquel nous travaillons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous expliquer la différence de marge entre les produits bio et les produits non bio ? Est-il si différent de stocker ces deux types de produits, et est-ce cela qui explique qu'un kilo de pommes bio coûte 2 euros de plus qu'un kilo de pommes conventionnelles ?

M. Dominique Schelcher. – L'écart de base entre le prix d'un produit conventionnel et celui d'un produit bio réside dans son prix d'achat. Nous achetons plus cher le produit bio, car il est de meilleure qualité, le cahier des charges de production de l'agriculteur étant plus exigeant. Toutefois, pour les fruits et légumes, l'écart n'est pas très important. S'il existe, c'est aussi parce que pour les produits bio des rayons de fruits et légumes, la casse est encore plus importante que les 5 % ou 6 % que j'évoquais pour l'ensemble du rayon.

Le rayon bio n'est pas celui qui fonctionne le mieux dans un magasin comme le nôtre : il représente 5 % à 6 % de notre chiffre d'affaires. Nous maintenons l'offre tout de même : Coopérative U a été l'un des rares distributeurs à donner la consigne de ne pas remettre en cause les rayons bio pendant la crise inflationniste, et de maintenir l'offre même si nous pouvions avoir un peu plus de casse. Cela explique aussi parfois – c'est vraiment un détail – que le chef de rayon prenne peut-être 0,5 point de marge supplémentaire sur les produits bio, parce qu'il tente de couvrir les charges

dues à la casse plus importante subie par ces produits. Le raisonnement est toujours celui de couvrir les charges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends le principe qui guide votre action, mais je ne peux pas vous laisser dire cela : l'UFC-Que Choisir l'a démontré, les marges sur un kilo de pommes bio s'élèvent à 2,5 euros, quand sur un kilo de pommes conventionnelles elles sont de 50 centimes. C'est la raison de la différence des prix de vente. En outre, un chercheur qui travaille spécifiquement sur ce sujet nous a expliqué que l'écart entre les prix d'achat des produits bio et non bio est compris entre 10 % et 15 %, quand l'écart entre les prix de vente de ces produits est de 100 % à 130 %.

M. Dominique Schelcher. – Sur ce sujet, l'étude de l'UFC-Que Choisir qui est toujours prise en référence est à mon sens partielle. L'UFC-Que Choisir, comme très souvent, ne prend que quelques références sans étudier la totalité d'un rayon. Il est très facile d'extrapoler à partir d'une poignée de produits, et de trouver ceux qui, à un moment donné, présentent un écart. Mais si on analyse l'ensemble du rayon, je vous assure que l'on arrive à des résultats très différents.

Permettez-moi de prendre un exemple très concret, dans mon magasin. Il y a quelques jours, j'y ai été interpellé par des clients, auxquels nous donnons la possibilité, après leur passage en caisse, de nous écrire pour nous faire part de leurs retours. Une dame m'interrogeait sur notre rayon de fruits et légumes bio. Il est difficile de maintenir une telle offre dans un magasin de taille moyenne en zone rurale, parce que les ventes sont très faibles et que l'on a plus de casse que de ventes. Malgré tout, nous faisons l'effort de la maintenir. Je vous assure que c'est davantage une question d'équilibre économique qu'un choix. Dans l'absolu, nous devrions presque vendre ces produits encore plus cher pour ne pas perdre d'argent sur cette partie du rayon. Nous perdons et nous jetons tellement. Les magasins bio s'en sortent parce qu'ils réalisent de gros volumes. Quand vous ne réalisez que 5 % à 6 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du rayon fruits et légumes, l'équilibre économique est très fragile.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez insisté sur les recettes issues des centrales de services. Pouvez-vous nous préciser leurs volumes ? Elles viennent compléter l'équilibre économique de vos magasins, puisque si leur résultat net n'est que de 2 %, ainsi que vous l'avez indiqué, vous ne pourriez pas réaliser des investissements. Que représentent ces recettes complémentaires, et comment faisiez-vous lorsque vous ne les touchiez pas ? Quelle est d'ailleurs l'évolution de ces centrales de services ces dernières années ?

En outre, vos fournisseurs qui passent par une centrale d'achat doivent-ils également passer par une centrale de service ? Y a-t-il une forme d'obligation sur ce sujet ?

Par ailleurs, comment chaque responsable de magasin parvient-il à s'assurer que, à leur sortie du circuit des centrales d'achat et des centrales de services, après négociation des services et des promotions, les produits agricoles respectent bien la sanctuarisation de la matière première agricole, qui permet, en définitive, de bien rémunérer le producteur ? Vous l'avez bien compris, ce qui nous importe, ce n'est pas de savoir précisément quelles sont vos marges, mais c'est la juste répartition de la valeur ajoutée, qui permet de faire vivre chacun.

M. Dominique Schelcher. – Il faut que chaque maillon de la chaîne existe, tout à fait.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez pas parlé des clauses de révision automatique des prix : en appliquez-vous ? Cet outil vous semble-t-il adapté ?

Pouvez-vous nous confirmer que le panier anti-inflation est entièrement composé de produits de marque distributeur ?

M. Dominique Schelcher. – Oui, il est entièrement composé de produits U.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pratiquez-vous des contrats tripartites, et dans quelle proportion ? Selon nous, ces contrats sont de nature à assurer une meilleure répartition de la marge entre chaque maillon. Nous avons cru comprendre lors de l'audition de Mme Libersac qu'une place de plus en plus importante était accordée aux produits locaux et aux marques de territoire. Comment abordez-vous vos partenariats avec ces nouveaux acteurs, assez appréciés par le consommateur – nous pensons par exemple à *C'est qui le patron*, qui affiche la composition du prix des produits ?

M. Dominique Schelcher. – La matière première agricole est sanctuarisée lors de la discussion des achats, donc à Rungis pour l'essentiel de nos fournisseurs, et par l'intermédiaire de la centrale Eureca pour l'achat d'un certain nombre de produits de multinationales. De l'autre côté, par l'intermédiaire de notre centrale de services, nous vendons des services, des opérations et des données, et non des marchandises, selon le modèle économique qu'utilisent toutes les start-up. Il n'y a donc pas de lien, à ce niveau, avec la matière première agricole. Nous nous sommes toujours engagés à respecter la matière première agricole dans nos achats, même lorsque nous les réalisons dans des organisations internationales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous assurez-vous bien, après toutes les négociations et les conventions logistiques, une fois le produit en rayon, que le prix de celui-ci respecte bien celui de la matière première agricole ?

M. Dominique Schelcher. – La centrale Eureca compte 42 fournisseurs, qui sont des multinationales ; Carrefour World Trade (CWT) compte 62 fournisseurs, 56 spécialisés dans les produits alimentaires, et

6 autres qui fournissent des produits non alimentaires. Nous respectons la loi, ainsi que nous l'avons toujours fait. Dans nos collaborations européennes, nous avons toujours respecté la date butoir relative au respect de la matière première agricole : nous nous y sommes toujours engagés. Le prix final en magasin respecte donc bien sûr le prix de la MPA. La vente de services est un sujet complètement différent : il n'y a pas de rapport avec la négociation des prix des produits alimentaires.

Des clauses de révision sont bien sûr prévues dans tous nos contrats. Elles sont utilisées quand il le faut, mais nous ne les déclenchons que rarement. Nous pouvons d'ailleurs peut-être améliorer ce point dans notre fonctionnement.

Le panier U est entièrement composé de produits de marque de distributeur. C'est le domaine que nous maîtrisons le mieux, où nous ne prenons aucune marge, mais qui est le plus simple. Les prix sont moins comparables à ceux des autres produits, mais il s'agit des produits de consommation courante que nous vendons le plus, qui représentent une part importante de nos ventes.

L'essentiel des produits est fabriqué sous le couvert de contrats tripartites, particulièrement les produits frais. À ce jour, nous avons signé 125 contrats de filière d'une durée qui va jusqu'à cinq ans. Par exemple, les yaourts de la marque U respectent un cahier des charges Bleu-Blanc-Cœur. Nous nous fournissons auprès de plusieurs coopératives laitières de la Meuse, avec lesquelles nous avons signé un contrat de cinq ans qui comporte un prix minimum garanti et prévoit une révision annuelle des prix en fonction des indicateurs du marché. Tous nos produits frais de la marque U sont français, à l'exception de rarissimes spécialités étrangères, et ils respectent pour la plupart la démarche Bleu-Blanc-Cœur : les œufs, le porc, les yaourts, etc. Nous sommes donc de très longue date engagés dans cette contractualisation tripartite, qui fonctionne bien et qui est plébiscitée par nos partenaires. Elle est très inspirante pour d'autres relations commerciales.

Par conséquent, il me semble très intéressant de proposer de contractualiser sur plusieurs années. De même, il serait très intéressant qu'il n'existe pas une seule date butoir pour tout le monde. Ce système, qui n'existe qu'en France, est pour moi dépassé. La négociation qui a lieu autour des marques de distributeur en est la preuve : nous sommes capables de négocier différemment et de manière pluriannuelle. Effectivement, madame la présidente, ce fonctionnement devrait inspirer d'autres modes de fonctionnement avec les autres industriels de grandes marques.

Concernant les nouveaux acteurs, en général, un magasin U réalise en général 80 % de ses approvisionnements auprès de la coopérative, mais réalise également 20 % d'approvisionnement local. C'est notre marque de fabrique depuis toujours : nous travaillons beaucoup avec les petits producteurs

locaux, en particulier pour les produits frais. Nous avons donc également des contractualisations locales qui fonctionnent très bien.

Ensuite, pour les nouveaux acteurs que vous avez cités, il s'agit d'un travail sur l'offre. Chez nous, ce sont les chefs de magasins qui la pilotent : ils rencontrent ces acteurs et, en fonction de nos produits – qui sont issus de contrats tripartites et présentent un certain nombre de qualités –, chaque commerçant fait des choix, ce qui relève vraiment de sa responsabilité.

La marque de fabrique de U, c'est le libre choix ; nous y tenons. Par exemple, certains acteurs vous diront qu'ils poussent leurs marques de distributeur à 40 % ou 50 % de leur offre. Ce n'est pas du tout notre cas. Nous tenons à ce qu'il y ait une grande marque, la marque U, un produit premier prix, et un produit local ou issu de toutes les nouvelles sources d'approvisionnement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les marques de distributeurs représentent donc à peu près 20 % de votre offre ?

M. Dominique Schelcher. – Non, elles en représentent un tiers, mais nous n'avons pas d'objectif en la matière : nous tenons au libre choix.

Mme Audrey Linkenheld. – Dans votre propos introductif, vous avez pointé la « décommercialisation », en dressant un parallèle avec la désindustrialisation et en faisant référence à vos concurrents en ligne ou étrangers. Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par ce terme ?

Dans la fixation de vos prix et de vos marges, vous avez parlé des loyers, en indiquant que ceux-ci étaient acceptables à partir du moment où ils représentent entre 2 % et 3 % de votre chiffre d'affaires. Il me semble, de manière générale, que dans le commerce on considère habituellement que le ratio acceptable est plutôt de l'ordre de 6 %, ce chiffre étant d'ailleurs largement dépassé dans de nombreux endroits, ce qui explique d'ailleurs en partie les difficultés des commerces. Pourquoi ce chiffre serait-il inférieur chez vous ?

Enfin, la présidente et la rapporteure ont pointé l'écart existant entre vos prix affichés en magasin et vos prix d'achat. J'ai ouï dire qu'un certain nombre de marques venaient contrôler en magasin les prix de leurs produits, pour voir si les prix pratiqués sont conformes à une grille de référence. Êtes-vous en mesure de confirmer l'existence de cette pratique, et qu'en pensez-vous ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Pour ce qui concerne vos loyers, le chiffre de 2 % à 3 % du chiffre d'affaires que vous avancez correspond-il à la location d'un magasin équipé, prêt à l'exploitation ?

Par ailleurs, les négociations annuelles des conditions qui lient la grande distribution à ses fournisseurs limitent la capacité de ces derniers à se projeter dans le temps et à investir dans leurs outils de travail et de production, en particulier lorsqu'il s'agit de petites entreprises. Quels

mécanismes employez-vous dans le cadre de ces négociations pour donner réellement de la visibilité à vos fournisseurs ?

Enfin, une dernière question à propos des centrales de services : vos fournisseurs sont-ils contraints de passer par de telles centrales ?

M. Dominique Schelcher. – Madame la sénatrice Linkenheld, les ministres du logement et du commerce du précédent gouvernement m'avaient demandé de leur remettre, aux côtés de la maire de Saint-Quentin et du directeur de la Banque des territoires, un rapport sur l'avenir du commerce de proximité. Nous avons beaucoup travaillé sur ce sujet, en auditionnant une centaine de personnes, et notre rapport contenait trente recommandations.

Si je parle de décommercialisation, c'est parce que nous perdons aujourd'hui énormément de mètres carrés de surface commerciale, notamment dans les centres-villes. Les produits non alimentaires, la chaussure et une grande partie du textile disparaissent. Seul un textile à très bas prix résiste encore un peu, mais la concurrence est extrêmement forte. La décommercialisation s'accélère depuis deux ou trois ans sous le coup de la concurrence déloyale des plateformes de commerce en ligne, dont les produits sont souvent non conformes. Le ministre Serge Papin s'en occupe ; il faut renforcer les contrôles, conformément à l'une des recommandations que nous formulions dans ce rapport. Tous les élus que nous avons rencontrés constatent une accélération de ce phénomène : la perte de mètres carrés en centre-ville, remplacés par d'autres activités comme les services, la restauration ou parfois l'artisanat. Sur dix ans, j'estime que cela représente 60 000 emplois perdus dans toutes ces boutiques.

Le deuxième élément de décommercialisation est un phénomène nouveau : depuis 2019, nous perdons des mètres carrés dans notre propre métier. Dans ce grand chambardement, certaines enseignes ferment aujourd'hui des surfaces. Tous les magasins ne s'en sortent plus. Une partie de la grande distribution est donc également affectée. La désindustrialisation est patente, mais il y a aussi une décommercialisation avérée, dont il faut également tenir compte.

Pour ce qui concerne les loyers, je confirme le chiffre de 2 % à 3 %. En effet, dans le compte d'exploitation que j'ai décrit à madame la rapporteure, notre coût-outil est d'environ 3,5 %. Si nos loyers représentaient 6 % de notre chiffre d'affaires, nous travaillerions à perte. Le chiffre est donc bien de 2 % à 3 %. Madame la sénatrice Renaud-Garabedian, nous payons non seulement les loyers, mais également les frais d'aménagement, le mobilier, les réfrigérateurs : c'est ainsi que nous arrivons à un coût-outil qui représente environ 5 % à 6 % de notre chiffre d'affaires, au-delà duquel notre bilan s'inverse. En effet, je vous confirme que les loyers des boutiques de centre-ville et des petites boutiques représentent plutôt 6 % de leurs chiffres d'affaires.

Quant à votre troisième question, sommes-nous contrôlés par les fournisseurs ? Oui, j'imagine que ceux-ci viennent voir quels sont les prix en

magasin. Sur ce point, il peut y avoir des variations liées à la taille du magasin. Un Hyper U ou un Super U dans une zone très compétitive pourra présenter des prix très compétitifs, quand un magasin U Express en cœur de ville, dont le loyer est plus élevé, où la concurrence pratique des prix plus élevés, sera peut-être amené à retenir des prix un peu plus élevés. C'est la réalité du commerce tel qu'il se pratique.

Je le répète, l'aménagement de nos magasins est à notre charge, en plus du loyer des locaux.

Quelle visibilité donnons-nous aux producteurs dans les négociations ? Je l'entends bien, un certain nombre d'entre eux doit investir. La meilleure réponse est la pluriannualité, que nous pratiquons pour la fabrication de nos produits. Nous avons sauvé une coopérative en perdition dans la Meuse : nous avons trouvé un acteur économique qui l'a reprise, et nous avons fait travailler des éleveurs laitiers que nous avons convertis au cahier des charges Bleu-Blanc-Cœur. Plusieurs producteurs sont venus me voir un an plus tard en me disant que nous les avions sauvés en leur redonnant de la visibilité, et qu'avec des contrats de cinq ans ils pouvaient de nouveau emprunter auprès de leur banquier, qui leur refait confiance, et que leurs enfants revenaient travailler dans leurs exploitations, qu'ils avaient pu moderniser. La meilleure clé, c'est la pluriannualité. Nous nous engageons en offrant aux producteurs des débouchés durant plusieurs années ; cela leur donne de la confiance, et ils peuvent de nouveau emprunter.

Concernant votre dernière question sur les centrales de service, nous n'avons pas d'obligation. Certains fournisseurs n'y ont pas recours, et c'est ainsi.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes obligés de clore notre réunion, car nous avons une autre audition prévue. Vous n'avez pas répondu à toutes nos questions, notamment à notre question au sujet des recettes des centrales de services, et nous vous transmettrons des questions complémentaires.

M. Dominique Schelcher. – Nous vous répondrons par écrit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En tous les cas, favoriser des contrats pluriannuels tripartites est sûrement une solution permettant de sécuriser l'ensemble des acteurs pour les temps à venir.

Audition de Mme Sophie Devienne, présidente de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM)

(*Mercredi 4 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons Mme Sophie Devienne, professeure à AgroParisTech et présidente de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM), accompagnée de MM. Yves Guy, directeur des marchés, études et prospectives à FranceAgriMer et Romain Girard, chargé de mission à l'OFPM.

Je vous rappelle que, conformément aux règles applicables aux commissions d'enquête, les personnes entendues doivent prêter serment. Un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, notamment de cinq années d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, Mme Sophie Devienne et MM. Yves Guy et Romain Girard prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous invite également à déclarer tout lien d'intérêt éventuel avec des acteurs industriels ou de la grande distribution.

Je vous rappelle que la commission d'enquête a été constituée par le Sénat le 25 novembre dernier sur le sujet des marges des industriels et de la grande distribution. Vous en connaissez les objectifs. Je vous donne donc la parole pour un propos introductif.

Mme Sophie Devienne, présidente de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires. – L'OFPM est une commission administrative placée sous la tutelle des ministères de l'agriculture et de l'économie, créée en 2010 dans un contexte de crise de la viande bovine – les éleveurs s'interrogeaient alors sur la répartition des marges. M. Philippe Chalmin, que vous entendrez demain, en a été le premier président et m'a proposé de lui succéder.

L'objectif central de l'OFPM est l'apaisement des tensions et l'objectivation de la répartition de la valeur entre les différents maillons de la chaîne. Les produits alimentaires constituent un secteur sensible, marqué par des crispations, en particulier du côté des agriculteurs, dans un contexte où l'amont est très atomisé, à l'inverse de la transformation et de la distribution, beaucoup plus concentrées. L'Observatoire vise à favoriser la confiance au sein de la chaîne de valeur et à améliorer la compréhension, tant pour les acteurs des filières que pour les décideurs publics et le débat public.

L'Observatoire n'est pas un juge des marges. Il produit, de la manière la plus rigoureuse possible, une information destinée à éclairer l'action publique.

Nous travaillons sur les trois maillons de la chaîne et sur des produits alimentaires simples. Un produit complexe tel qu'une pizza implique plusieurs filières – céréales, fruits et légumes, produits laitiers – et nécessite des modélisations qui risquent de produire des résultats peu robustes. Les produits suivis sont donc ceux pour lesquels une décomposition est possible à partir d'hypothèses relativement simples.

Le travail de l'Observatoire repose sur la participation volontaire et la coopération des acteurs. C'est ce qui explique que certains produits, parfois moins courants, comme la coquille Saint-Jacques, soient suivis, alors que d'autres, comme l'œuf, ne le sont pas encore.

L'outil mis en place par l'Observatoire permet de travailler sur des séries longues. Nous ne commentons pas la conjoncture immédiate, car nous travaillons sur des comptes consolidés. Selon les indicateurs, les données étudiées portent sur N-1, N-2 ou N-3. L'Observatoire ne prétend pas analyser l'actualité immédiate, mais fournit des éléments de réflexion très précieux à partir de séries longues, qui permettent d'identifier des régularités, notamment sur la période 2011-2021, précédant la flambée des prix alimentaires, et de tester les hypothèses formulées sur la période inflationniste.

L'Observatoire étudie 10 filières, représentant 33 produits.

Notre rapport annuel, publié et remis au Parlement, est approuvé par consensus par l'ensemble des membres du comité de pilotage. Ce comité de pilotage, qui est notre organe politique, réunit les représentants de tous les maillons – des producteurs jusqu'aux consommateurs –, les représentants des tutelles – la direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises du ministère de l'agriculture et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) du ministère de l'économie – et des représentants de FranceAgriMer.

Nos travaux sont conduits par une équipe restreinte, composée d'un secrétaire général et de cinq personnes, appuyée par les services de FranceAgriMer. Des groupes de travail propres à chaque filière, qui se réunissent deux à trois fois par an, examinent les résultats produits par l'équipe, apportent leur expertise qualitative, ce qui nous permet de mieux comprendre les évolutions observées.

L'Observatoire produit des données qui n'existent pas nécessairement ailleurs, notamment grâce à des enquêtes spécifiques – par exemple celle sur les marges nettes des rayons de la grande distribution – rendues possibles par la collaboration entre les acteurs. Les statistiques produites sont discutées, commentées et validées par les représentants des

filières. Nos séries statistiques longues, même imparfaites, permettent des comparaisons dans le temps et donnent du sens aux évolutions observées.

Nous ne sommes pas des gendarmes des marges, qui diraient si elles sont trop élevées ou pas. Nous les observons, les quantifions et les comparons. La période inflationniste a fait apparaître des éléments d'analyse particulièrement intéressants.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous présenter vos méthodes de calcul des marges et nous expliquer comment vous appréhendez le partage de la valeur de l'amont à l'aval ? Certains choix comptables peuvent-ils modifier l'affichage des marges ?

Mme Sophie Devienne. – Nos travaux reposent sur trois grandeurs économiques. La première est la marge brute, correspondant à la marge commerciale, et qui est la décomposition du prix au détail des produits alimentaires. La deuxième est la marge nette, qui permet d'apprécier ce qui reste une fois les coûts couverts. La troisième est une analyse macroéconomique, dite de « l'euro alimentaire », qui mesure la valeur ajoutée induite par les différents maillons de la chaîne alimentaire.

Ces grandeurs correspondent à des pas de temps différents. La marge brute peut être facilement calculée à N-1 – dans le rapport de 2026, vous trouverez les chiffres de 2025 ; les marges nettes reposent sur des comptes consolidés et portent sur N-2 – ce sont donc les chiffres de 2024 qui apparaîtront dans le prochain rapport ; l'euro alimentaire s'appuie sur des statistiques macroéconomiques produites par l'Insee pour Eurostat, disponibles sur N-3. On nous reproche parfois de ne pas coller à l'actualité, mais ces décalages sont liés à la nécessité de travailler sur des données consolidées et robustes.

La marge brute est calculée à partir du prix payé par le consommateur, en remontant la filière pour examiner ce qui se passe à chaque étape, produit par produit.

La marge brute de la distribution au détail correspond à la différence entre le prix de vente au consommateur et le coût d'achat de la grande distribution auprès de l'industriel. Les prix de vente au détail proviennent de panels, tandis que les coûts d'achat reposent sur des données de l'Insee établies sur la base d'échantillons. Les professionnels présents dans nos groupes de travail ont parfois contesté les données de ces échantillons. Nous venons de recruter une personne qui travaillera à mi-temps à l'Insee et à mi-temps à l'OFPM pour améliorer la représentativité de ces échantillons.

La marge brute de la transformation correspond à la différence entre le prix de vente du produit par l'industriel à la grande distribution et le coût d'achat de la matière première agricole. Cette étape nécessite des modélisations, car la matière première agricole n'est pas le produit agricole. Prenons un exemple : la brique de lait UHT contient moins de matière grasse que le lait produit, car l'industriel utilise cette matière grasse pour faire autre

chose. Nous cherchons donc à connaître le coût de la matière qui va servir à remplir la brique de lait. C'est plutôt simple avec la brique de lait, beaucoup plus compliqué pour la viande bovine, avec des morceaux de qualité très inégale : ce steak haché provient-il d'une vache laitière ou d'une vache allaitante ? de quels morceaux est-il composé ? etc. Ces modèles sont construits de la façon la plus rigoureuse possible avec l'appui des instituts techniques. C'est ainsi que l'Idele (institut de l'élevage) nous aide avec sa publication « Où va le bœuf ? ». Ces modèles sont aussi construits avec les acteurs des filières, pour refléter le plus possible la réalité. Ce sont d'ailleurs les éleveurs qui nous ont alertés sur le fait que la viande de vache allaitante entrait de plus en plus souvent dans la composition du steak haché.

En comparant ces marges brutes au prix d'achat de la matière première, on observe la répartition de la marge entre les maillons, notamment en cas de choc de prix.

Si on intègre les coûts de chaque maillon, on passe de la marge brute à la marge nette, qui est la deuxième grandeur économique que nous étudions. Elle est calculée à des échelles plus agrégées, car une même matière première agricole peut servir à plusieurs produits. C'est ainsi que l'industrie laitière va produire des produits complémentaires à partir du lait. On ne peut donc pas calculer la marge nette par produit, mais à l'échelle d'une entité plus complexe. Pour la grande distribution, les marges nettes sont analysées par rayon : nous calculons et suivons l'évolution de la marge nette de sept rayons, *via* une enquête. La grande distribution a joué le jeu assez vite après la création de l'OFPM.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Toutes les enseignes ont-elles joué le jeu ?

Mme Sophie Devienne. – Oui, sauf celles du *hard discount*. Nous travaillons donc avec les six principales enseignes – il y en avait sept, mais une a disparu. Nous avons un contrat de confidentialité, qui autorise une seule personne de l'OFPM, M. Romain Girard, à collecter les chiffres, enseigne par enseigne – ce qui permet de détecter d'éventuelles erreurs. Les résultats ne sont pas publiés enseigne par enseigne, bien entendu, mais sous forme de moyennes, que nous pouvons interpréter. Ce sont des données très précieuses, établies en collaboration avec la grande distribution.

Pour la transformation, nos méthodes de production de données varient selon les filières, selon un processus d'amélioration continue, fondé sur la confiance. Comme tous les acteurs sont autour de la table, ceux qui jouent le jeu de la transparence font pression sur les autres… Cette émulation nous permet de progresser dans l'accès à des données solides.

Enfin, pour les agriculteurs, les données proviennent du service de la statistique et de la prospective (SSP) du ministère de l'agriculture et du réseau d'information comptable agricole (Rica). Nous sommes ainsi capables de produire des données par spécialité agricole et depuis l'an dernier, nous

publions également des données sur la dispersion des revenus agricoles, afin d'aller au-delà de la seule moyenne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les conditions de travail de l'OFPM sont-elles satisfaisantes ? À quelles difficultés vous heurtez-vous ?

Mme Sophie Devienne. – Philippe Chalmin pourra vous en dire plus, car c'est lui qui a construit progressivement l'OFPM, selon un processus d'amélioration continue. Nous avons encore rencontré, il n'y a pas si longtemps, des difficultés avec un secteur – l'industrie laitière –, mais elles sont en passe d'être résolues.

Il y a deux ans, compte tenu de difficultés persistantes à obtenir les données de l'industrie laitière, nous avons refusé de publier les résultats d'une étude que nous ne jugions pas satisfaisante : nous avions des résultats sans connaître l'échantillon et des moyennes que nous n'étions pas en mesure d'interpréter. J'ai soumis cette position au comité de pilotage qui, dans sa quasi-unanimité – à l'exception de l'industrie laitière –, l'a acceptée. L'année dernière, nous vous avons également alertés sur le manque de transparence de l'industrie laitière.

Mais je suis désormais très optimiste, car j'observe une réelle volonté et un changement de posture. Mais, comme Saint Thomas, je ne crois que ce que je vois : nous verrons donc ce qu'il en est dans le prochain rapport.

Je tiens à ce que l'OFPM demeure une instance de collaboration et de participation des acteurs, pour produire des constats objectivés. Certains ont envisagé de rendre obligatoires les transmissions de données, mais cela changerait complètement la donne. La participation aux groupes de travail, l'apport d'expertise, la validation collective font partie de l'ADN de l'OFPM, dont l'idée initiale était d'apaiser les tensions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais cela ne vous conduit-il pas à travailler de manière partielle, faute de disposer de toutes les données nécessaires ?

Mme Sophie Devienne. – Certes, nous ne couvrons pas tous les produits. Mais, pour ceux que nous suivons, nous discutons avec les acteurs autour de la table. Cela nous a permis, par exemple, d'obtenir des résultats par rayon de la grande distribution, ce qui est extrêmement précieux et correspond à ce que nous cherchions. Une approche coercitive ne nous aurait probablement pas permis d'obtenir la même chose.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'avez pas répondu sur l'influence des choix comptables sur l'affichage des marges : avez-vous étudié ce sujet, soit pour la grande distribution, soit pour les industriels ?

Mme Sophie Devienne. – Dans toutes les comptabilités – agricole, industrielle, grande distribution –, les provisions pour amortissement sont autorisées par la loi comptable, notamment en matière de comptabilité agricole. Nous prenons les comptabilités telles qu'elles sont.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sans procéder à des corrections si vous trouvez que les provisions sont trop importantes, par exemple ?

Mme Sophie Devienne. – Non, nous ne corrigeons pas.

Cela dit, en application du code rural, l'OFPM doit publier les coûts de production établis par les instituts techniques. Or nous nous sommes permis d'écarter les charges supplétives – la rémunération forfaitaire du travail, du capital et du foncier – pour ne retenir que les charges réelles des exploitations agricoles. Nous calculons donc un revenu courant avant impôt qui ne tient pas compte des charges supplétives.

Nous avons fait ce choix, d'une part, parce que ces charges sont calculées de manière forfaitaire et, d'autre part, parce que le groupe de travail « exploitations agricoles » a mis en évidence que les méthodes de calcul de ces forfaits différaient d'une filière à l'autre, rendant les comparaisons impossibles. Nous avons donc choisi de nous en tenir au solde disponible.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que nous apprend votre enquête sur la grande distribution sur la péréquation des marges des différents rayons ? Constatez-vous que certains rayons contribuent davantage que d'autres à la marge nette globale ? L'idée selon laquelle les marges seraient plus importantes sur les produits sains que sur les produits ultra-transformés, gras et sucrés est-elle conforme à la réalité ?

Mme Sophie Devienne. – Nous suivons sept rayons : boucherie, charcuterie, volaille, produits laitiers, fruits et légumes, marée, boulangerie-pâtisserie-viennoiserie.

Les trois rayons les plus consommateurs en main-d'œuvre – boucherie, marée et boulangerie-pâtisserie-viennoiserie – présentent des marges nettes négatives. Les autres ont des marges nettes positives, la charcuterie étant traditionnellement celui où la marge de la grande et moyenne distribution (GMS) est la plus élevée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est-à-dire ?

M. Romain Girard, chargé de mission à l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires. – Pour la boucherie, la marge nette est de – 0,2 milliard d'euros ; pour la charcuterie, elle est de 0,6 milliard d'euros – c'est le rayon sur lequel la marge est la plus élevée. Les éléments figurent dans le rapport, y compris en pourcentage.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En pourcentage, quel est le rayon où la marge est la plus importante ?

Mme Sophie Devienne. – La charcuterie. Les fruits et légumes se situent en deuxième ou troisième position, à un niveau proche de celui des produits laitiers et de la volaille, selon les années. La marge nette du rayon fruits et légumes a fortement baissé entre 2022 et 2023, passant de 0,3 milliard

d'euros à 0,1 milliard d'euros. Ce sont les chiffres du rapport de juillet 2025, portant sur les résultats de 2023.

Cela n'exclut pas des péréquations entre produits à l'intérieur d'un même rayon, que nous observons au niveau des marges brutes : lors d'un choc inflationniste, la marge brute de la grande distribution reste relativement faible sur certains produits d'appel et augmente davantage sur d'autres. En revanche, nous ne pouvons pas mesurer la marge nette par produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre analyse de l'impact des centrales d'achat et des centrales de services sur les marges ?

Mme Sophie Devienne. – Le sujet des centrales d'achat européennes et des centrales de services a émergé récemment. La DGCCRF nous a présenté le fonctionnement de ces centrales et notre groupe de travail « grande distribution » a décidé de mener une enquête bilatérale, enseigne par enseigne, afin d'en apprécier l'impact sur les produits.

En première analyse, il ressort que les centrales d'achat européennes ne concernent qu'assez peu les produits que nous suivons : elles concernent en effet les marques nationales et les produits très transformés.

S'agissant des centrales de services, nous avons décidé d'investiguer cette année *via* des entretiens bilatéraux. Romain Girard conduit ce travail.

M. Romain Girard. – Cette demande a émergé au cours d'échanges en comité de pilotage, à l'initiative de plusieurs acteurs. Nous avons travaillé avec la DGCCRF pour disposer d'éléments juridiques. Il semblerait que les produits que nous suivons, qui sont majoritairement des produits de grande consommation (PGC) ou des produits frais traditionnels (PFT), soient moins impactés par les négociations *via* les centrales d'achat européennes. Nous avons toutefois décidé d'examiner l'éventuel impact sur certains rayons – par exemple, les produits laitiers et la charcuterie – au moyen d'une enquête.

S'agissant des centrales de services, ce sont des mécanismes intervenant après le contrat ; mais, comme nous travaillons sur des données consolidées, il pourrait néanmoins y avoir des éléments qui remontent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tous les produits que vous étudiez ne sont-ils pas concernés par les centrales de services ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les distributeurs que nous avons rencontrés affirment que les bénéfices des centrales de services sont réinjectés dans le bilan de chaque magasin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et les producteurs qui vendent en direct à la grande distribution nous disent combien ils ont du mal à s'en sortir : la facturation de ces services impacte-t-elle le prix de la matière agricole ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette facturation impacte-t-elle la marge restante pour les producteurs ?

M. Romain Girard. – Je parlais des centrales d'achat. S'agissant des centrales de services, je suis d'accord avec vous : cela peut toucher le secteur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre étude se limitera-t-elle aux rayons charcuterie et produits laitiers ?

M. Romain Girard. – Non, dès lors que nous menons un travail bilatéral, nous allons examiner l'ensemble des rayons, même si nous avons l'intuition que l'impact pourrait être plus marqué sur ces rayons.

Mme Sophie Devienne. – Le comité de pilotage du mois d'octobre, au cours duquel ce sujet a été évoqué, a décidé de réunir le groupe de travail « grande distribution » spécifiquement sur cette question. C'est de la discussion entre experts qu'est ressortie l'hypothèse selon laquelle l'impact des centrales d'achat européennes serait probablement plus marqué sur les rayons charcuterie et produits laitiers. Néanmoins, nous avons décidé de lancer un travail bilatéral sur l'ensemble des rayons suivis par l'OFPM, afin d'y voir plus clair.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le lancement de votre étude sur les centrales d'achat semble montrer qu'il s'agit d'un phénomène assez récent. Or on nous rétorque souvent que les centrales d'achat et de services existent depuis longtemps… Pouvez-vous nous confirmer qu'une évolution récente de ces centrales justifie que vous vous y intéressiez ? Avez-vous des éléments permettant de quantifier cette évolution, en valeur absolue et en tendance ? De plus en plus d'activités se déplacent-elles vers les centrales d'achat européennes et les centrales de services ?

Mme Sophie Devienne. – Ce sujet a été soulevé en comité de pilotage par les industriels, inquiets de son ampleur grandissante. C'est bien un sujet récent.

Mais, d'après nos premiers échanges, cela ne touche pas toutes les entreprises de la même manière : l'effet taille est très important. Le bilatéral nous permettra, dans la stricte confidentialité, de mieux apprécier la situation – certains n'avaient pas forcément envie d'en parler devant tout le monde…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De nombreuses données de votre rapport sont exprimées en milliards d'euros plutôt qu'en pourcentage. Est-ce un choix ?

Mme Sophie Devienne. – Non, il y a à peu près systématiquement les deux. Par exemple, dans le diaporama de la conférence de presse de juillet, les marges nettes des industriels sont présentées en pourcentage.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À la lecture, il m'avait semblé que les données étaient très souvent exprimées en valeur absolue.

Mme Sophie Devienne. – C'est peut-être vrai de la synthèse, mais dans le rapport, les marges brutes sont systématiquement présentées en valeur

absolue et en pourcentage. *Idem* pour les marges nettes et les revenus agricoles, qui sont également présentés en pourcentages.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous étudié les différences de marges entre fruits et légumes bio et non-bio ?

Mme Sophie Devienne. – Oui. L'Observatoire suit certains produits bio, notamment pour les produits laitiers et les fruits et légumes. Mais les comparaisons sont parfois difficiles, s'agissant des grandes enseignes, et non du commerce spécialisé en agriculture biologique.

Un premier problème tient au conditionnement, souvent très différent : pour éviter les mélanges, les pommes conventionnelles sont vendues en vrac, tandis que les pommes bio sont sous blister. Une autre difficulté tient aux variétés, qui sont différentes.

Nous avons donc décidé d'étudier des produits pour lesquels ces problèmes se posent moins. Ainsi, l'oignon jaune – souvent vendu en filet, en conventionnel comme en bio, sans grosses différences de variétés – permet des comparaisons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont vos conclusions ?

Mme Sophie Devienne. – Je ne préside pas le groupe concerné. Les résultats figurent dans le rapport, mais je ne les ai pas en mémoire.

M. Romain Girard. – À grands traits, nous constatons que, en 2023-2024, le prix de vente au détail de l'oignon biologique était supérieur d'environ 30 % au prix de l'oignon conventionnel. En revanche, la marge brute agrégée aval sur l'oignon bio était inférieure d'environ 20 %. Les détails figurent dans le rapport.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Peut-on en déduire que le producteur est mieux payé en bio et que les coûts, notamment de stockage, y sont plus élevés ?

Mme Sophie Devienne. – Pas sur les coûts de stockage, car nous parlons de marge brute, c'est-à-dire d'une décomposition du prix au détail, produit par produit, qui permettra ensuite de couvrir les coûts.

Mme Antoinette Guhl, **rapporteure**. – Les producteurs sont-ils mieux payés ?

Mme Sophie Devienne. – Oui, très clairement : l'oignon bio est mieux payé que l'oignon conventionnel.

M. Romain Girard. – Oui, effectivement, même si je ne suis pas spécialiste.

Vous trouverez également des résultats pour deux légumes bio – carotte et poireau – ainsi que, côté fruits, la pomme et le kiwi. Deux produits seront maintenus dans le rapport à l'avenir : la pomme et la carotte. En 2025, il y avait la carotte et le poireau. Il a aussi été décidé de pérenniser l'oignon

dans le prochain rapport, compte tenu de sa facilité de comparaison entre bio et non-bio.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les acteurs auditionnés sont nombreux à exprimer de fortes attentes vis-à-vis de l'Observatoire, notamment pour disposer des données les plus objectives possible – même si nous avons bien compris que le contexte était très changeant.

Je comprends que vous ne souhaitez pas que votre organisme prenne une dimension coercitive. Certains prônent la création d'une haute autorité de régulation des prix ou le renforcement des pouvoirs de l'Observatoire afin d'asseoir sa légitimité et la portée de ses conclusions : qu'en pensez-vous ?

Vous ne nous avez rien dit de l'impact du SRP + 10, alors que l'Observatoire existait avant sa mise en place en 2019. Ce dispositif était censé dégager de nouvelles marges permettant un ruissellement vers l'amont. Les distributeurs nous disent qu'il est impossible d'en mesurer l'impact et ne nous donnent aucune information. C'est une absence de transparence de la part d'acteurs qui, pourtant, ont constamment le mot de transparence à la bouche… Percevez-vous des signaux d'un éventuel ruissellement ? Quel a été l'impact du SRP + 10 sur les marges des différents acteurs ?

Madame Devienne, vous avez pris vos fonctions récemment, avec un regard d'experte. Quels sont, à ce stade, vos constats les plus marquants ? Quels sont les points faibles et les points forts de l'Observatoire ?

Mme Sophie Devienne. – Sur la coercition, il me semble avoir déjà répondu. Il y a un partage des tâches : nous cherchons à publier des chiffres les plus objectifs possible, faisant consensus, et assortis d'éléments qualitatifs expliquant les évolutions, ce qui suppose la collaboration de tous les acteurs ; tandis que la DGCCRF vérifie que les choses se passent correctement. Il est important de maintenir cette séparation.

Nous risquerions, dans un cadre coercitif, de ne pas obtenir les données dont nous avons besoin, ou d'obtenir des données difficiles à interpréter – par exemple des éléments de comptabilité qui ne permettraient pas de calculer les marges par rayon. Cela nous fait assez peur, car cela modifierait la philosophie de l'OFPM, dont l'objectif est d'apaiser les tensions au niveau des filières et d'apprendre à se connaître, ce que permet le travail collectif.

Je suis arrivée au moment de la flambée des prix. On me demande parfois ce que je pense d'Égalim, mais ses effets ont été noyés dans les très fortes hausses de prix des produits agricoles ! L'impact d'Égalim est indiscernable… J'ai le sentiment qu'il en est de même pour le SRP + 10, mais je n'étais pas là en 2019.

M. Romain Girard. – Il est difficile de déterminer si le SRP + 10 a eu un réel effet de ruissellement : aucun élément probant ne nous permet de l'affirmer ou de l'infirmer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez constaté aucune évolution des prix des produits ou des marges des acteurs de l'amont ?

M. Romain Girard. – Pas au regard de ces éléments. D'autres facteurs sont intervenus, notamment des aléas climatiques et diverses crises. Il est difficile de déterminer si le SRP + 10 a eu un impact ou non.

Mais nous pouvons examiner les données dont nous disposons et, si nous identifions des éléments, vous adresser une contribution écrite. À ce stade, je ne peux pas m'avancer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Volontiers, cela pourrait nous éclairer. Le SRP + 10 est estimé chaque année à plusieurs centaines de millions d'euros ; ce n'est pas négligeable depuis 2019… Où ces sommes sont-elles passées ? Ont-elles contribué à nourrir les marges de l'aval ? Elles sont forcément passées quelque part… Il ne s'agit pas d'incriminer, mais d'évaluer une politique publique volontariste.

Mme Sophie Devienne. – Cette période inflationniste a été très intéressante pour mieux comprendre les mécanismes. L'analyse des dix premières années de l'OFPM a conduit à la conclusion suivante : les chocs de prix agricoles – toutefois moins importants que celui observé à partir de 2021-2022 – ont été amortis par l'aval dans un premier temps, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas entièrement répercutés au consommateur. Entre 2010 et 2021, nous avons observé que la transformation, puis, dans une certaine mesure, la distribution, avaient amorti la hausse des prix pour le consommateur. Les maillons ont ainsi comprimé leurs marges brutes, ce qui a réduit leurs marges nettes. Ils ont reconstitué leurs marges brutes les années suivantes, une fois le choc passé.

C'est ce que nous avons observé durant le choc inflationniste à partir de 2022. Le choc de prix agricole ne s'est pas intégralement transmis au prix au consommateur : l'industrie, dans une certaine mesure, et surtout la GMS ont diminué leur marge brute. En 2022, ces marges brutes ont baissé, et, dans le même temps, les coûts des matières premières ont flambé pour les industriels comme pour la grande distribution. Nous avons donc constaté une diminution des marges nettes de tous les rayons de la GMS et, côté industrie, une marge nette au mieux stable, mais le plus souvent en diminution.

En 2023, l'augmentation du prix des matières premières s'est atténuée sur certains produits agricoles – les céréales par exemple, même si d'autres produits, notamment animaux, continuent d'augmenter –, mais les marges aval se sont reconstituées, ce qui a contribué à lisser l'augmentation des prix pour le consommateur.

Je participe à l'Observatoire européen de la chaîne agroalimentaire, créé en juillet 2024 : nous constatons un effet de lissage analogue dans l'ensemble des pays européens.

Nous arrivons désormais en fin de période inflationniste : reflux des prix agricoles et reflux, plus léger, des prix alimentaires. Dans le rapport de l'année dernière, nous avons constaté que la reconstitution des marges brutes en 2023 n'avait pas permis de reconstituer complètement les marges nettes d'avant inflation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour les industriels et les distributeurs ?

Mme Sophie Devienne. – Oui. La marge nette de certains segments industriels – l'industrie laitière par exemple – a augmenté, sans retrouver son niveau d'avant inflation. Dans d'autres secteurs, elle a continué à diminuer – la charcuterie et l'abattage-découpe par exemple. Dans d'autres secteurs, elle a légèrement augmenté, mais est restée négative – la meunerie par exemple. Globalement, on peut dire que les industries agroalimentaires (IAA) ont contribué à l'augmentation du prix au détail en augmentant leur marge brute en 2023, sans retrouver leur marge nette d'avant inflation. Le rapport 2026 permettra de voir si, en 2024, nous sommes revenus à une situation d'avant inflation.

En 2023, la marge nette moyenne de l'ensemble des rayons de la GMS que nous suivons a continué à diminuer. Selon les rayons, les évolutions diffèrent : la boucherie a continué à diminuer, la charcuterie a augmenté, les fruits et légumes ont diminué.

On ne peut donc considérer une seule année et en déduire que tel acteur « s'en met plein les poches ». Il faut regarder l'ensemble de la période inflationniste, car le mouvement s'étale dans le temps et contribue à éviter que le consommateur subisse la hausse des prix agricoles d'un seul coup. C'est que l'on a observé dans l'ensemble des pays européens.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans les mêmes proportions qu'en France ?

Mme Sophie Devienne. – Je ne sais plus, mais je pourrai vous transmettre le diaporama de l'étude. En France, les produits alimentaires étaient initialement plus chers que dans la moyenne européenne, et l'augmentation a été plus contenue.

Je vous renvoie à un graphique particulièrement intéressant, qui montre, sur 2021-2024, l'augmentation des prix alimentaires et la contribution de chaque maillon au niveau des marges brutes. Nous ne l'avons pas pour l'ensemble des produits, car, pour certains, les marges brutes aval ne sont pas désagrégées, faute de données de prix « sortie d'industrie » suffisamment solides ; d'où nos efforts de consolidation. Mais on voit clairement que la grande distribution a joué un rôle amortisseur important sur la marge brute au cours de cette période.

Les GMS n'ont pas été les seules à contribuer à cet amortissement : certains secteurs industriels ont vu leur marge nette continuer à baisser

en 2023. Dans certains secteurs, la marge nette est négative, comme dans la meunerie et l'abattage-découpe. Dans ces secteurs, certaines entreprises sont en difficulté et ont du mal à encaisser le choc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Effectivement, on le voit pour la poissonnerie, pour le jambon, pour le poulet aussi…

Mme Sophie Devienne. – Ces séries longues font la force de l'OFPM.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci pour ces éclairages précieux. N'hésitez pas à nous transmettre, par écrit, les compléments que vous jugeriez utiles.

Mme Sophie Devienne. – J'ai oublié de le préciser en introduction : le comité de pilotage comprend deux députés et deux sénateurs. Encouragez vos collègues sénateurs à venir au comité de pilotage ! Car depuis le début de la mandature, qui a démarré l'année dernière, nous ne les avons pas beaucoup vus…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-être proposerons-nous nos propres candidatures la prochaine fois ? *(Sourires)*

Mme Sophie Devienne. – Vous serez les bienvenues. Avec une députée très intéressée, qui vient régulièrement, nous avons organisé une séance de travail au cours de laquelle elle a pu poser toutes ses questions sur nos méthodes. Nous serions très heureux de vous compter parmi nous et sommes disponibles pour vous présenter nos travaux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie.

Audition de M. Philippe Michaud, président exécutif du Mouvement E. Leclerc

(*Jeudi 5 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui M. Philippe Michaud, président exécutif du Mouvement E. Leclerc.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Philippe Michaud prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous préciser si vous êtes titulaire de mandats sociaux dans ce secteur ou dans l'industrie ?

M. Philippe Michaud, président exécutif du Mouvement E. Leclerc. – Je ne détiens aucun mandat.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Nous voudrions comprendre, en premier lieu, l'organisation du groupe E. Leclerc et le rôle des différents acteurs en son sein en matière de stratégie de fixation des prix et des marges, et en second lieu, la manière dont vous gérez les relations commerciales avec l'ensemble de vos fournisseurs.

Je vous suggère de procéder à un propos liminaire d'une dizaine de minutes au maximum. S'ensuivra une séquence de questions-réponses, d'abord avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission.

M. Philippe Michaud. – Permettez-moi tout d'abord de me présenter.

Je suis exploitant d'un magasin au Neubourg, petite ville de Normandie de 4 000 habitants, dans laquelle je suis implanté depuis plus de vingt-trois ans. J'ai rejoint le Mouvement E. Leclerc voilà quarante ans en tant qu'employé libre-service en épicerie. Grâce au parrainage de mes pairs, j'ai pu racheter le magasin que j'exploite avec mes équipes.

Je suis également président exécutif du Mouvement E. Leclerc et c'est à ce titre que je m'exprime devant vous aujourd'hui. Je tiens à vous présenter en quelques mots la singularité de notre mouvement d'indépendants, car son modèle unique est un élément de compréhension essentiel. J'ai pu constater, en écoutant certains intervenants, une certaine méconnaissance de notre métier et de notre structure.

Les centres E. Leclerc ont été créés voilà soixante-dix ans, en même temps que l'Union européenne, par Hélène et Édouard Leclerc, dans une dynamique de construction du Marché commun et de défense du pouvoir d'achat. Nous ne sommes pas issus du grand capital. Nous ne sommes pas détenus par des actionnaires qui nous imposeraient une rentabilité financière ou capteraient de la valeur. Nous sommes un vrai groupe d'entrepreneurs indépendants, implantés dans les territoires, en zone rurale et périurbaine, et nous n'avons qu'un seul modèle d'organisation.

Le Mouvement E. Leclerc est composé de 632 adhérents, propriétaires de leurs outils, qui maîtrisent leurs risques, leurs investissements, leurs prix, leurs marges et leurs charges. Nous sommes aussi présents dans plusieurs pays européens avec une centaine de magasins. Les adhérents E. Leclerc sont regroupés dans une association régie par la loi de 1901, l'ACDlec, propriétaire de l'enseigne depuis 2003. Ces mêmes adhérents sont à la manœuvre à tous les étages de décision et à la tête de tous les outils de l'enseigne qui participent à la vie et à la réussite des magasins.

En d'autres termes, l'ensemble des négociations menées par nos outils bénéficie intégralement aux magasins en France et est entièrement soumis à la fiscalité française. Il n'existe aucune rétention ni caisse commune : l'intégralité des montants négociés sert la politique de prix de chacun. Les magasins se partagent ensuite les coûts de ces outils, qui sont, je vous l'accorde, hyperoptimisés.

C'est sur cette organisation coopérative que repose notre défense du pouvoir d'achat, car elle permet de mettre toute la valeur dans un prix au profit du consommateur. Il serait faux et fou de croire que les écarts de prix que nous pratiquons, qui peuvent atteindre 7 %, 12 %, voire 30 % par rapport à la concurrence, sont liés à une quelconque suragressivité de la négociation. Je vais être très clair : nous n'achetons pas 7 %, 12 % ou 30 % moins cher que nos concurrents. Notre modèle unique dans la grande distribution est notre identité.

Le système économique dans lequel nous évoluons est complexe, et je voudrais le souligner afin d'éviter tout risque de simplification et d'amalgame.

Il n'existe pas une agriculture, mais des agricultures, avec des besoins, des tailles d'exploitation, des marchés, des histoires et même des syndicats différents. Tous ont, bien évidemment, besoin de rémunérations pérennes qui leur permettent de vivre de leur métier.

À cette diversité s'ajoute celle des entreprises, nationales ou multinationales, familiales, gérées par des fonds d'investissement, cotées en bourse ou non, qu'il s'agisse de TPE-PME, d'entreprises de taille intermédiaire ou de grandes entreprises réalisant de quelques millions à près de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Nous savons nous adapter à chacune de ces structures.

Le secteur comprend également un maillage de distributeurs différents : intégrés ou indépendants, entreprises françaises ou étrangères, sociétés cotées, familiales et groupes d'indépendants.

Enfin, 69 millions de Français attendent de l'ensemble des acteurs le plus large choix possible d'équipements et une alimentation saine et accessible, dans des territoires et avec des pouvoirs d'achat différents. Il faut aligner toutes ces planètes…

La distribution représente 40 % des débouchés de l'agriculture ; le Mouvement E. Leclerc, représente donc entre 6 % et 9 % de ces débouchés. Nous œuvrons dans l'un des secteurs les plus contrôlés et les plus réglementés, qu'il s'agisse de l'urbanisme, sous le contrôle des commissions départementales d'aménagement commercial (CDAC) et de la Commission nationale d'aménagement commercial (CNAC), de la réglementation sanitaire, des règles commerciales – seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+ 10), limitations et encadrements des promotions –, ou encore des exigences liées à la décarbonation – loi LOM, directive sur la performance énergétique des bâtiments (DPEB), loi Aper. En dix ans, de nombreuses lois se sont succédé – LMAP, LAF, lois Sapin, Égalim, Travert et Descrozaille, entre autres.

Le commerce de détail constitue l'activité la plus taxée, avec un taux de prélèvements atteignant 67 %, contre 44 % en moyenne pour l'ensemble de l'économie nationale. Il s'agit pourtant d'un secteur essentiel au fonctionnement économique du pays et le premier employeur privé.

L'enseigne E. Leclerc emploie 180 000 collaborateurs, essentiellement en CDI, non délocalisables. Elle se caractérise par des innovations et des remises en question permanentes. Nous avons notamment développé le *drive* et intervenons sur un grand nombre de marchés : parapharmacie, biens culturels, bricolage, jouet, voyage, entre autres.

Tous nos partenaires nous reconnaissent une résilience particulière. Nos équipes ont été applaudies pendant le Covid-19, nous avons amorti le choc inflationniste, nous subissons les assauts de la concurrence étrangère sans garantie que les règles qui nous sont imposées soient respectées par tous.

E. Leclerc est aussi le premier acteur français du e-commerce, derrière Vinted et devant Shein. Nos magasins sont des places de marché, nous sommes impliqués dans nos territoires, ainsi que dans les associations culturelles et sportives. La distribution générale et les centres E. Leclerc en particulier jouent un réel rôle d'ascenseur social – j'en suis la preuve.

Un point me semble pertinent dans le cadre de votre étude : nous reversons 25 % de nos bénéfices à l'ensemble des collaborateurs de nos magasins. Nous sommes sans doute la seule entreprise en France, et certainement en Europe, à afficher un taux de redistribution aussi élevé. Je suis fier et heureux du travail de mes collègues et des 180 000 collaborateurs de l'enseigne.

Nous évoluons dans un secteur fragile, comme le montrent les derniers mouvements d'enseignes, et ce n'est certainement pas terminé. Les résultats nets moyens, confirmés par l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) à 2 %, ne laissent que très peu de marge de manœuvre.

J'en viens au sujet du pilotage qui nous intéresse : la construction du prix.

Chaque adhérent est certain que l'ensemble de la négociation lui revient et lui permet d'offrir le meilleur prix au consommateur. Le prix de vente doit correspondre le plus justement possible à ce que le consommateur recherche et peut acheter. Ensuite, une marge est déterminée en fonction de la demande, de la concurrence ou d'un besoin de modération, comme cela a été le cas récemment dans la filière agricole, notamment pour le chou-fleur breton. La marge est la conséquence de nos choix et de ceux du consommateur.

Un prix d'achat et un prix de vente n'ont de valeur qu'à travers le volume d'affaires. Sans acte d'achat, point de commerce.

Contrairement à ce que certains voudraient faire croire, les Français n'ont pas le pouvoir d'achat de leur choix. La plupart de nos compatriotes sont dans l'obligation d'arbitrer.

Il est aussi question de péréquation, présentée parfois comme une pratique trompeuse. Non, le Coco de Paimpol ne paie pas le Coca-Cola d'Atlanta. J'emploierai donc plutôt les termes d'équilibre, de choix et d'arbitrage. Grâce à notre modèle, chaque adhérent peut organiser sur sa zone commerciale tout ce dont il dispose en fonction des besoins locaux, alimentaires comme non alimentaires. Tout est une question de volume dans la distribution.

Pendant la période de grande inflation, nos marges ont baissé et nos charges ont augmenté. Les données disponibles permettent de documenter cette évolution. Alors que l'inflation atteignait des sommets, les rapports de l'OFPM montrent que la grande distribution a joué un rôle d'amortisseur avec des marges stables, voire en baisse, contrairement aux grands industriels de l'agroalimentaire qui ont redressé les leurs à des niveaux historiques. Cette divergence illustre un comportement de marge des industriels internationaux qui, selon le FMI, a contribué à près de la moitié de l'inflation européenne.

En conclusion, je déplore la volonté de certains d'opposer les acteurs de la chaîne agroalimentaire. Cette opposition systématique est délétère pour

son efficacité. Je déplore également que notre volonté inébranlable de défendre le pouvoir d'achat soit présentée comme incompatible avec la préservation de la valeur et de la qualité. Et ce, alors même que, en 2023, 37 % de la population française se déclare en insécurité alimentaire, contre 11 % en 2015.

Nous sommes les alliés indéfectibles du pouvoir d'achat, de la souveraineté alimentaire et du monde agricole. Nous n'avons aucun choix à faire : c'est un tout. Le prix bas n'est pas l'opposé de la rémunération. Un revenu est un prix et un acte d'achat. Nous avons besoin des agriculteurs, des industriels et des transformateurs. Au-delà des négociations tarifaires, les défis de demain passeront par l'accès, la décarbonation, la ressource et la sécurisation des filières. Il faut arrêter de se tromper de cible : si le diagnostic est erroné, le traitement est inefficace…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai une première question, monsieur le président exécutif du Mouvement E. Leclerc : pourquoi employer le terme de « Mouvement », alors que cette dénomination ne correspond à aucune qualification juridique ?

M. Philippe Michaud. – C'est historique. Pour retracer la genèse du Mouvement E. Leclerc, j'indiquerai que l'une des clés de voûte de notre organisation repose sur un dispositif de parrainage.

Je vais prendre mon cas, que je pourrais multiplier par 632. J'étais employé libre-service en épicerie, j'ai fait mes classes : directeur, un magasin, deux magasins, etc. Un jour, les adhérents E. Leclerc ont considéré que j'avais peut-être toutes les qualités requises pour devenir adhérent. Bien évidemment, je n'avais pas de moyens financiers particuliers. Ces quelques adhérents m'ont parrainé : ils se sont portés cautions pour que je puisse emprunter et racheter mon entreprise. Cela crée entre nous un rapport qui fonde cette notion de mouvement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De quelle structure êtes-vous président exécutif ?

M. Philippe Michaud. – Je suis président exécutif de l'ACDLec. Cette association régie par la loi de 1901 a pour philosophie l'organisation de l'enseigne E. Leclerc, dont elle détient la propriété et défend les intérêts.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est plus clair : vous êtes donc bien président exécutif de l'association qui regroupe l'ensemble des adhérents E. Leclerc. Cette qualification apparaît plus explicite que l'expression « Mouvement E. Leclerc ».

Mme Valérie Jubert, directrice commerciale des achats alimentaires et concepts santé beauté du groupement d'achats E. Leclerc (Galec) nous a indiqué que les lois Égalim constituaient une perte de temps considérable pour les distributeurs. Cette prise de position nous a quelque peu étonnés. Sachant que vous êtes entendu sous serment, je ne doute pas de la véracité de

votre réponse : cet argumentaire « anti-Égalim » a-t-il été préparé avec vous et selon vos orientations ?

M. Philippe Michaud. – Pas du tout. Je vais toutefois reprendre l'idée exprimée par Valérie Jubert au sujet de la loi Égalim. Ce n'était pas une critique en tant que telle ; il s'agissait juste de souligner que cette loi a contribué à complexifier les choses, à l'instar des textes qui l'ont précédée. Nous disposons d'ailleurs aujourd'hui, au sein de l'ACDlec, d'un nombre de juristes inédit, ce qui illustre cette complexité qui peut devenir contre-productive. Lorsque l'on traite avec de grandes entreprises, le dispositif fonctionne bien ; en revanche, sur des marchés de plus petite taille, il peut soulever des difficultés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je voudrais juste rappeler, à l'attention de nos internautes, que la loi Égalim est issue des États généraux de l'alimentation, qui ont mobilisé pendant de longs mois l'ensemble des consommateurs, des acteurs économiques et de tous les maillons de la filière. Elle n'est pas née pas d'une initiative isolée des parlementaires ; elle résulte d'une large consultation citoyenne. Cette précision est utile, car on a tendance à considérer que les parlementaires ajoutent des règles inutilement complexes.

M. Philippe Michaud. – Nous n'avons pas de problème avec la loi Égalim. Il conviendrait juste de se donner le temps d'en évaluer les effets avant d'en faire évoluer à nouveau le cadre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le second positionnement qui nous a quelque peu étonnés est la notion de « prix juste », qui semble être confondue avec celle de « prix bas » dans les dires de votre directrice commerciale.

Ma question est donc la suivante : quelle place occupe la juste rémunération des producteurs dans la construction du prix juste, et non du prix le plus bas ? Vous n'êtes pas sans savoir que l'ensemble de vos concurrents vous suivent dans les négociations, car vous pratiquez toujours les prix les plus bas. À chaque crise agricole, les producteurs nous expliquent qu'ils ne peuvent vivre dignement de leurs revenus.

M. Philippe Michaud. – Tout dépend du prix dont il est question. J'ai rappelé que la distribution pèse 40 % dans la chaîne de valeur, tandis que la loi Égalim ne concerne pas la restauration collective ou les grossistes. Il manque donc un maillon à la chaîne dans cette histoire.

L'objectif initial de ce dispositif était, à l'achat, d'instaurer un prix de référence destiné à sanctuariser la matière première agricole (MPA) entre l'agriculteur et le premier metteur en marché. Si ce maillon fonctionne et si le prix entre ces deux acteurs est certain, l'ensemble de la distribution achète alors la matière première agricole au même prix.

Sans revenir sur les débats de l'option 3, je soulignerai néanmoins une absence de visibilité. En principe, lorsque le dispositif est respecté, tous partagent le même niveau de prise en compte de la matière première agricole à un instant donné. Ce qui intervient ensuite, c'est notre fonctionnement. Comme je l'ai dit, nous n'avons pas d'actionnaires à rémunérer. Nous ne renvoyons pas des coûts pour l'usage d'une enseigne ; bref, nous sommes totalement transparents et verticaux. C'est sur notre organisation que nous faisons notre différence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Alors expliquez-nous la marge du groupe consolidée, en la décomposant. Les autres personnes auditionnées se sont prêtées au jeu.

M. Philippe Michaud. – Nous ne disposons pas de comptes consolidés en tant que tels, car nous formons un groupe d'indépendants. Mais nous établissons obligatoirement des moyennes. Pour un centre E. Leclerc, toutes marges comprises, la marge brute s'établit autour de 25,5 %. Les frais de personnels représentent environ 12,5 % – ces chiffres correspondent à des moyennes ; ils peuvent naturellement varier selon les situations.

Les dépenses de communication s'élèvent à 1 % du chiffre d'affaires des magasins. Les autres charges, incluant les impôts et les charges de fonctionnement, se situent aux alentours de 7 %. Ces équilibres dépendent également de la performance des points de vente, notamment du chiffre d'affaires réalisé au mètre carré.

Enfin, les charges d'investissement s'établissent autour de 2,5 %. Si l'on procède à l'addition de ces différents postes, le résultat net se situe aux alentours de 2,5 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si l'on retient un total de charges de l'ordre de 23 %, tel que vous venez de l'indiquer, il subsiste donc une marge nette d'environ 2 %.

M. Philippe Michaud. – C'est cela ; elle se situe légèrement au-dessus de 2 %, mais nous reversons 25 % de nos bénéfices.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans ces 2 % restants, quel est le poids des centrales de services ?

M. Philippe Michaud. – Je ne suis pas en mesure de vous répondre immédiatement, mais je pourrai vous transmettre ces informations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous serons satisfaits de les recevoir par courrier.

M. Philippe Michaud. – Une chose est certaine : l'intégralité, à l'euro près, des montants négociés dans ces centrales de services revient aux magasins situés en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans les charges, vous n'avez pas évoqué les loyers. Sont-ils inclus dans les autres charges ?

M. Philippe Michaud. – Ils sont intégrés dans les 2,5 % correspondant aux investissements. Tout dépend du statut des locaux : soit le magasin est propriétaire des murs, et vous avez des amortissements et des frais financiers, soit il est locataire, et l'objectif est alors que les loyers ne dépassent pas trop ces 2,5 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais connaître, au sein de votre groupe, la différence entre le prix fournisseur et le prix d'achat effectif, c'est-à-dire le prix fournisseur duquel sont retranchées les remises, les ristournes, les coopérations commerciales, les marges arrière. Disposez-vous de cette distinction ?

M. Philippe Michaud. – Je m'engage à vous la transmettre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela nous sera utile. Pourriez-vous également nous communiquer les niveaux de ces différents dispositifs, y compris les avantages promotionnels, notamment les mécanismes de type 2x net, 3x net, 4x net, etc. ?

M. Philippe Michaud. – Cela risque de prendre du temps, dans la mesure où une analyse par fournisseur ou par catégorie de fournisseurs sera nécessaire. Nous devrions néanmoins être en mesure de vous fournir ces chiffres.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué, dans votre propos introductif, la péréquation des marges, en précisant qu'il s'agissait en réalité d'un équilibre, d'un choix, d'un arbitrage. Je vous remercie de cette clarification, que nous partageons.

C'est dans cette perspective que nous souhaitons comprendre pourquoi des marges très faibles sont appliquées à des produits transformés, gras et moins bons pour la santé, tandis que des produits plus sains, tels que les fruits et légumes ou le rayon frais, peuvent faire l'objet de marges beaucoup plus élevées.

Existe-t-il une forme de distorsion, éventuellement imposée par le marché, qui permettrait d'expliquer cette situation ? Ce constat vous paraît-il juste ? Et dès lors qu'il relève de choix et d'arbitrages, quelles orientations avez-vous retenues pour inverser cette tendance ?

M. Philippe Michaud. – Il faut être précis : cet arbitrage existe dans l'ensemble des secteurs économiques. Mais nous ne disposons d'aucune organisation préétablie consistant à définir des produits à marge nulle pour compenser ailleurs. Nous raisonnons non pas en comptables, mais en commerçants : nous voulons avant tout répondre au plus près aux attentes des consommateurs. Les équilibres se construisent naturellement.

Ainsi, certaines activités, comme l'optique ou l'audition, dégagent structurellement des marges plus élevées. En revanche, l'affirmation selon laquelle la marge très faible perçue sur les produits ultra-transformés – qui peuvent d'ailleurs présenter des scores tout à fait raisonnables – serait

reportée sur les fruits et légumes est totalement erronée. Je m'inscris en faux contre cette idée. Pour ce qui me concerne, les marges réalisées en épicerie sont supérieures à celles des fruits et légumes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous détailler cela ?

M. Philippe Michaud. – Dans le rayon épicerie, où l'on trouve peut-être des produits ultra-transformés, les marges sont plus élevées que celles des fruits et légumes, denrées périssables qui mobilisent plus de personnel et pour lesquelles les objectifs sont différents.

Si une péréquation devait être opérée au sein d'un rayon, le rayon épicerie offre un terrain de jeu suffisant pour ajuster les marges sur les produits transformés. Cette péréquation s'opère à l'intérieur d'un même rayon et ne conduit en aucun cas à aller chercher des marges sur les produits frais.

Le rayon des fruits et légumes ne se limite pas à un objectif de marge ; il contribue à l'image du magasin et donne envie aux clients. La marge non réalisée sur l'alcool n'est en aucun cas reportée sur les légumes. Il n'est jamais demandé au chef de rayon de compenser des marges nulles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne donnez pas cette instruction, mais il nous a été rapporté que, dans les faits, certains fruits et légumes sont vendus avec des marges pouvant atteindre plus de 100 %, voire 120 % ou 130 % du prix d'achat. Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous nous le préciser ?

M. Philippe Michaud. – On entend souvent dire que nous prenons de la marge sur le bio. Or le bio correspond à des produits plus coûteux et plus qualitatifs, qui s'adressent à une clientèle spécifique. Si nous réalisons trop de marges sur ce rayon ou sur les fruits et légumes, les clients n'achèteront pas. Nous pourrions bien afficher des prix multipliés par trois, mais les produits ne se vendraient pas en rayon ; l'objectif est de vendre. Si cette possibilité existait, je n'aurais qu'un magasin de fruits et légumes, sans avoir besoin d'autres activités – je caricature un peu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En tant que commerçant, vous savez très bien l'intérêt des produits d'appel, etc. Ne caricaturons pas !

M. Philippe Michaud. – Cela est vrai aussi pour la boucherie, le poisson, le traiteur. D'ailleurs, les données de l' Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM) montrent que ces rayons présentent des résultats compris entre moins 5 % et moins 2 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaiterais aborder l'organisation de vos achats, en particulier le rôle de la centrale Eurelec. Pourriez-vous nous indiquer à partir de quel seuil de chiffre d'affaires un fournisseur doit passer par la centrale européenne ?

M. Philippe Michaud. – Eurelec est une société de droit belge créée en 2016, bien avant les lois Égalim, avec notre partenaire Rewe, groupe indépendant allemand, puis, depuis 2024, Ahold Delhaize, groupe belgo-néerlandais.

Cette centrale d'achat a été constituée en réponse au poids croissant des multinationales dans les négociations. Elle regroupe aujourd'hui trois partenaires présents dans huit pays, qui négocient conjointement des prix ou une dérive de prix.

Eurelec intervient exclusivement auprès de grands fournisseurs internationaux, dont le chiffre d'affaires se situe entre 1 et 100 milliards d'euros, à l'exclusion des PME et des coopératives agricoles. Aucune matière première agricole brute n'y est négociée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous confirmez donc qu'aucune PME française ne négocie avec Eurelec ?

M. Philippe Michaud. – Je vous le confirme, tout en précisant que les fournisseurs doivent être présents chez l'ensemble des partenaires de la centrale, ce qui suppose une couverture géographique suffisamment large, dans l'ensemble des pays concernés. La centrale travaille donc avec un nombre limité d'entreprises, de l'ordre d'une cinquantaine.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avec qui négocient les PME françaises ?

M. Philippe Michaud. – Galec.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous garantir que vous n'envoyez jamais une PME française négocier à l'international ?

M. Philippe Michaud. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos centrales de services sont, elles aussi, internationales. Est-ce vous qui lez avez créées ? Comment fonctionnent-elles ?

M. Philippe Michaud. – La centrale historique, Coopernic, a été créée en 2006 et regroupe aujourd'hui quatre partenaires : Rewe, Ahold Delhaize, Coop Italia, ainsi que notre enseigne. Ces partenaires sont présents dans 19 pays, représentant environ 22 000 points de vente.

Le rôle de Coopernic consiste à négocier des services proposés aux fournisseurs, notamment pour le lancement de nouveaux produits ou la mise en œuvre de dispositifs promotionnels à large échelle, susceptibles d'être déployés rapidement dans l'ensemble de ces points de vente.

Les accords négociés au sein de Coopernic sont ensuite mis en œuvre au niveau national. Le fournisseur valide sa participation par une *scorecard*.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans chaque magasin ?

M. Philippe Michaud. – S'il le souhaite. La discussion est engagée entre le fournisseur et Coopernic. La *scorecard* déclenche ensuite une facturation par Coopernic, envoyée *in fine* à chaque magasin.

Cette coopérative a fait l'objet d'une enquête de la Commission européenne. Celle-ci a examiné le dossier « minutieusement et de façon approfondie » et n'a « rien trouvé à redire » ; bien au contraire, elle a estimé que ce mécanisme profitait au pouvoir d'achat du consommateur européen.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que se passe-t-il si l'un de vos fournisseurs refuse le service proposé ?

M. Philippe Michaud. – Dans ce cas, le service n'est pas mis en œuvre et aucune facturation n'est émise.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien de fournisseurs sont concernés ?

M. Philippe Michaud. – Environ 70. Le cadre est identique : pas de PME ni de coopérative agricole au sein de Coopernic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'existe donc aucune tarification de services à destination des PME ?

M. Philippe Michaud. – Pas au sein de Coopernic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par qui les PME se voient-elles alors facturer des services ?

M. Philippe Michaud. – Par Galec. La négociation commerciale porte généralement sur un ensemble de paramètres – prix, remises, ristournes, etc. – et repose ensuite sur un prix d'achat et un volume. Dans ce cadre, des animations commerciales – catalogues, mises en avant ou autres – peuvent être négociées avec les fournisseurs. Ces prestations donnent lieu à des facturations distinctes, selon des pratiques classiques dans la grande distribution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous expliquez que l'ensemble des services vendus aux PME françaises sont commercialisés par le Galec, sans intervention d'autres centrales de services. Est-ce exact ?

M. Philippe Michaud. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez rappelé, comme Mme Valérie Jubert, que chaque magasin était libre de fixer ses prix. Pourtant, nous savons que l'enseigne E. Leclerc affiche l'objectif constant des prix les plus bas du marché. Il nous a même été indiqué que des vérifications étaient effectuées en ce sens dans un rayon de 10 kilomètres autour de chaque magasin. Confirmez-vous l'existence de ce mécanisme auprès de vos adhérents ? Sinon, quelles sont les conséquences ?

M. Philippe Michaud. – Je vous le confirme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils sont donc libres de fixer le prix le plus bas.

M. Philippe Michaud. – Ils sont libres de fixer le prix qu'ils souhaitent, en fonction de leur politique de prix, de la concurrence et de leur clientèle. Notre règle, c'est de respecter l'indice 96, soit des prix inférieurs de 4 % aux prix du marché. C'est encore plus simple avec les *drive* : nous regardons les prix de la concurrence, et notre objectif est que, sur l'intégralité des prix des produits faisant partie de cette liste – tous les produits n'y entrent pas, bien entendu –, les magasins Leclerc soient au moins à l'indice 96.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Et peut-on leur enlever la marque Leclerc s'ils ne respectent pas cette règle ?

M. Philippe Michaud. – Il me semble que ce n'est jamais arrivé, sauf peut-être en 1991 – je garde un joker. Nous assurons un suivi : il nous semble normal qu'à partir du moment où nous défendons une transparence totale sur les prix, tous les adhérents et tous les magasins Leclerc transfèrent aux clients tout ce qui est issu de nos négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela rejoint ma question sur le juste prix et le prix le plus bas. Si votre objectif est d'avoir le prix le plus bas à 10 kilomètres à la ronde, cela veut dire que vous devez muscler les négociations.

M. Philippe Michaud. – Je sais que je ne parviendrai pas à vous convaincre, mais je ne voudrais pas partir sans avoir au moins essayé : ce n'est pas obligatoirement le prix d'achat qui explique la différence de prix. Ce sont la structure même de nos entreprises et notre fonctionnement en coopérative qui nous permettent de pratiquer des prix inférieurs à ceux d'autres enseignes. Nous n'avons pas racheté de groupe concurrent, nous ne nous sommes pas endettés ; notre gestion est très raisonnable : nous gérons en bon père de famille, ce qui nous permet de pratiquer de tels prix, quasiment sans effort.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos prix aux *drive* sont-ils les mêmes qu'en magasin ?

M. Philippe Michaud. – Oui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous comprenons les valeurs que vous défendez et dont votre parcours témoigne, mais tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes, tant pour les agriculteurs que pour la balance commerciale de la France. La ferme France périclite, en raison de l'explosion des importations. Nous nous posons donc des questions : en réalité, qui paie ? Vous avez indiqué des écarts de prix de 7 %, de 12 % voire de 30 % avec vos concurrents. Qui les paie ? Mme la rapporteure le disait, il ne faut pas opposer prix bas et rémunération, mais dans quelle mesure des prix bas permettent-ils une juste rémunération ?

Vous avez parlé du prix de la matière première agricole, mais il n'y a pas qu'un seul prix de la MPA, pas plus qu'il n'y a qu'un seul prix de la

matière première industrielle (MPI). Les différents prix dépendent de l'entreprise, du contexte, du moment de la production, des aléas, etc. Votre raisonnement est fondé sur la transparence, mais celle-ci impose justement de tenir compte du fait qu'en fonction de la recette ou du type de produit, il n'y aura pas forcément un prix unique de matières premières agricoles.

Pouvez-vous nous indiquer les volumes de produits importés chez Leclerc, qu'ils soient bruts ou transformés ?

Enfin, pouvez-vous nous indiquer comment vous avez utilisé les recettes issues du SRP + 10 ? Vous l'avez répété, votre enseigne n'est pas favorable à ce dispositif ; c'est donc que vous arrivez à faire sans. On peut donc en déduire que ces volumes sont venus alimenter une marge. À quoi a-t-elle été utilisée ? A-t-elle bien permis une meilleure rémunération des producteurs, non pas seulement pour alimenter les cagnottes des clients ou leur proposer des réductions, objectifs certes louables, mais qui ne correspondent pas à celui des lois Égalim ?

Pour calculer vos marges, vous prenez en compte le prix négocié et les services, mais il faut aussi tenir compte des négociations sur les conventions logistiques et, vous l'avez très bien dit, sur les volumes. C'est ce que nous pouvons peut-être appeler les « marges arrière » – vous nous direz ce que vous pensez d'une telle appellation. Quel est l'impact des marges arrière sur les fournisseurs ? Cela nous intéresse dans la mesure où, forcément, elles ont des conséquences sur leurs propres marges et sur la durabilité de l'ensemble du système.

M. Philippe Michaud. – J'ai dû mal m'exprimer : je ne veux pas parler d'un seul prix de la MPA, mais des prix des agricultures, qui ont des besoins différents. J'en suis bien conscient, il y a plusieurs prix de la matière première agricole.

Les notions de prix juste et de prix bas ne correspondent pas à la même chose. Le prix juste est celui qui est payé à l'agriculteur pour la première mise en marché et à la limite, au fournisseur, pour que lui aussi puisse vivre de son travail. Nous avons envie de faire du commerce et nous avons besoin de tout le monde : nous ne cherchons donc pas obligatoirement à casser la figure ou à tordre le bras à tout le monde. C'est faux.

Toutefois, nous sommes les seuls à être en relation d'un côté avec l'amont, c'est-à-dire avec les agriculteurs – nous sommes d'ailleurs souvent implantés sur les territoires agricoles –, les industriels ou les transformateurs, et d'un autre côté avec les clients. Par contre, dès que le client ne comprend pas une hausse des prix, ce n'est plus la faute de toute la chaîne, mais seulement celle de la distribution. Je ne deviens pas paranoïaque, mais nous sommes au centre de cela.

Il est vrai que la guerre des prix entre les distributeurs est une garantie fantastique. La pire des choses serait que tout le monde baisse les bras, laisse passer le cours, et qu'à la fin, ce soient les 69 millions de Français qui paient

l'augmentation des prix – parce qu'il y aura un effet inflationniste stratosphérique. Il n'y a pas de secret : tout le monde dira que c'est la faute de la distribution.

Il y a obligatoirement un prix juste pour l'agriculteur, mais le prix bas, c'est notre problème, car il relève de notre gestion. Nous faisons des prix bas parce que nous pouvons le faire. Je regarde les retours de nos clients : je suis très heureux qu'ils me parlent de salariés souriants et de prix efficaces. Cela me fait plaisir. Le prix bas, c'est notre problème ; le prix juste, nous devons effectivement y faire attention, quand on a la visibilité. Je ne vous parle pas de l'article 3 de la loi Descrozaille, que vous connaissez aussi bien que moi.

J'ai déjà parlé du prix bas rémunérateur : je n'y reviens pas.

Je ne connais pas les chiffres au sujet du poids de nos importations. Nos volumes d'importation ne sont pas très importants. Mes collègues et mes concurrents vous le diront de la même manière. Sur nos MDD, qui représentent 50 % de nos volumes, nous en sommes environ à 90 % de produits français – je me garde une marge de manœuvre. Nous n'avons pas d'états d'âme sur le sujet, et je ne ferai pas allusion au camion contenant 22 tonnes de poulet brésilien. Non, nous n'avons pas de problème particulier sur les produits que nous maîtrisons. En revanche, je ne peux pas vous garantir l'origine des ingrédients qui entrent dans la composition d'autres produits transformés. Nous avons lancé l'Origine'Info, ce dont je suis fier, par lequel nous indiquons l'origine des ingrédients de tous nos produits de MDD ; nous avons imposé le Nutri-score sur l'ensemble de nos produits.

Concernant le SRP+ 10, nous venons d'envoyer nos chiffres à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) de Mme Lacoche. Le calcul qu'on nous demande est complexe : on nous demande d'indiquer ce qu'auraient été les chiffres si la situation avait été différente. Une étude avait été réalisée au tout début de l'entrée en vigueur du SRP+ 10, alors que l'inflation, aux alentours de 6 %, impactait vraiment les ménages les plus fragiles, mais elle portait sur des produits ultra-transformés, ce qui pose donc un problème.

Nous avons toujours été contre ce mécanisme. Nous avons toujours dit que le ruissellement n'était pas une solution, que c'était pipeau. La première année de la crise inflationniste, nous avons bloqué tous les prix de nos marques de distributeur. Nous ne savions pas réellement si c'était la bonne chose à faire, mais nous n'imaginions pas augmenter les prix, car, comme toujours, à la fin, c'est le client, notre consommateur, qui paie. Ensuite, les Gencod changent, les grammages changent, la *shrinkflation* apparaît, tout cela change et nous sommes perdus. Cette mesure date d'il y a longtemps, mais nous sommes toujours contre.

Mme Anne-Catherine Loisier. – Qu'en est-il des marges arrière et des charges logistiques ?

M. Philippe Michaud. – On ne peut pas parler de marges arrière au sujet de problèmes logistiques. Il me semble que vous faites allusion aux facturations de pénalités logistiques, qui ont un sens. Nous disposons aujourd'hui d'outils qui sont, pour beaucoup, hyperautomatisés et qui demandent une grande précision. Vous savez à quel point ces machines sont complexes : si vous y entrez une virgule ou un point de moins, cela perturbe tout le système. Il est donc légitime de demander aux fournisseurs d'être précis. Le sujet a été réglementé. Nous suivons la réglementation et nous respectons le droit sur le sujet. Nous n'avons aucun souci à ce propos.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans la seconde partie des négociations sont fixés les prix, les volumes et l'ensemble des modalités commerciales. D'après votre réponse, il n'y aurait rien à signaler, et il n'y aurait donc pas de marge arrière ?

M. Philippe Michaud. – Je ne considère pas les pénalités logistiques comme des marges arrière. Les pénalités logistiques ne sont pas pour nous des occasions de rémunération.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas ce que nous constations il y a quelque temps, raison pour laquelle le Parlement s'était penché sur la question. C'est pourquoi nous avons remis en cause les modalités de ces pénalités, en demandant notamment au distributeur d'apporter la preuve du préjudice qu'il estime avoir subi.

M. Philippe Michaud. – Vous avez bien fait.

M. Michel Masset. – Quelle est la liberté d'achat de vos franchisés, localement ? Jusqu'où peuvent-ils aller dans les négociations pour fixer les prix d'achat ?

Je souhaite revenir sur les « 3R », c'est-à-dire sur les rabais, remises et ristournes, ou marges arrière. Si vos fournisseurs augmentent leurs volumes, ils devront baisser leurs prix de vente. S'ils veulent vendre, ils doivent obtenir un volume, et retenir un prix de vente faible, tout en prévoyant des remises de fin d'année. Cela vient fragiliser certains acteurs du monde économique, en particulier du monde agricole.

Comment imaginez-vous l'avenir dans votre groupe, de façon prospective ? Les modes de consommation changent. Entendez-vous l'appel des producteurs et des fournisseurs en faveur des circuits courts ?

Enfin, pour ce qui concerne les produits frais, la rotation doit être importante dans vos rayons. Que faites-vous des invendus que vous retirez de vos rayons tous les jours ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Les travaux parlementaires ont établi que certaines centrales d'achat juridiquement établies hors de France négocient des conditions commerciales qui portent sur des produits fournis par des entreprises françaises, vendus en France et destinés aux consommateurs du marché français.

La cour d'appel de Bruxelles a rendu un arrêt en février 2024 qui a jugé que la centrale d'achat Eurelec, constituée, comme vous l'avez précisé tout à l'heure, en droit belge, n'était pas tenue de répondre aux demandes de l'administration française qui visent à contrôler le respect des obligations issues notamment des lois Égalim, alors même que les conditions concernent le marché français.

Les conditions commerciales sont ainsi négociées hors du champ du droit français, alors même que les produits sont vendus en France et que la valeur est réalisée en France. Votre objectif est-il de placer une partie déterminante de la relation commerciale hors du champ du droit français ?

Par ailleurs, vous avez affirmé que le fournisseur n'avait aucune obligation d'adhérer aux centrales de services. Nous confirmez-vous qu'il n'y a pas de sanctions si le fournisseur n'adhère pas à l'un des services proposés par la centrale ? Je pense par exemple à un non-référencement des produits.

Mme Audrey Linkenheld. – Vous avez évoqué le groupe allemand Rewe ; hier, les personnes que nous auditionnions parlaient d'Edeka. Si la question agricole est prégnante en Allemagne, les positions politiques ne sont pas les mêmes qu'en France : l'accord avec le Mercosur a notamment reçu, dans ce pays, une validation relativement transpartisane. L'Allemagne a aussi pris quelques longueurs d'avance sur la France en ce qui concerne l'agriculture bio. Quel regard portez-vous sur ce pays, et quelles différences majeures percevez-vous entre votre action et celles de Rewe ou d'Edeka ?

M. Philippe Michaud. – Nous n'avons pas de franchises : notre modèle est celui d'un groupe d'indépendants qui sont regroupés autour de missions, d'un état d'esprit, de parrainages. Notre système nous a permis d'arriver où nous en sommes, et nous sommes reconnaissants. Nous passons beaucoup de notre temps à défendre non seulement nos intérêts, mais surtout notre vision des choses.

Chacun a une liberté totale d'achat : je n'ai aucune obligation, sauf à couper la branche sur laquelle je suis assis. Je fais partie d'une centrale d'achat normande, la Scanormande, qui fournit 37 magasins. Elle achète la marchandise et la redistribue. Elle bénéficie donc de conditions cumulées que je ne pourrais pas obtenir seul. Je paie l'accès à cet outil : la centrale ne fait aucun profit sur ce qu'elle vend, comme Eurelec d'ailleurs. À la fin de l'année, ses 37 adhérents fonctionnent comme une coopérative, et chacun paie sa quote-part de charges. Je n'ai donc aucun intérêt à me fournir ailleurs, car je paierais plus cher, mais je peux aller acheter où je veux, quand je veux.

M. Michel Masset. – Pourtant vous n'achetez pas trop localement, quasiment pas du tout…

M. Philippe Michaud. – Si, j'achète local : j'ai bien évidemment des alliances locales auprès de fournisseurs. J'achète dans le coin.

Plusieurs intervenants vous ont indiqué qu'ils n'étaient pas directement en lien avec leurs metteurs en marché ou avec la distribution. Or quand on entretient des relations directes avec la distribution, les choses se passent normalement bien. Nous sommes peut-être des empêcheurs de tourner en rond, mais nous ne sommes pas des grands méchants.

Il y en a en effet de nombreux circuits courts autour de mon magasin en Normandie.

M. Michel Masset. – Comment soutenez-vous le monde agricole, qui est en souffrance aujourd'hui ?

M. Philippe Michaud. – Beaucoup plus qu'auparavant, nous sommes présents dans de nombreuses filières. Nous avons participé à la Fédération du commerce coopératif et associé (FCA) alimentaire avec Intermarché ; nous menons un travail approfondi avec tout le monde agricole. Nous avons des rapports presque quotidiens avec les syndicats agricoles, nous essayons de voir là où ça va mal, mais aussi là où ça va mieux, dans le lait par exemple. Nous avons tout de même réussi à signer 32 000 accords tripartites avec des producteurs, dont 19 000 contrats avec des producteurs de lait. Au même moment, un fournisseur dont je tairai le nom a dit à 160 producteurs de lait qu'il arrêtait la collecte parce que leur prix n'était pas intéressant pour l'export.

Je ne dis pas que les choses sont belles ; nous ne sommes pas parfaits, mais il faut arrêter de penser que tout est notre faute.

Au sujet des centrales d'achat européennes, Eurelec a été construite avec Rewe et Ahold Delhaize en 2006. Elle n'était pas faite pour contourner une loi qui alors n'existait pas ; elle était faite pour répondre à la massification des échanges. Nos fournisseurs de couches pour bébés pèsent 85 % du commerce mondial ; pour les chips, deux de nos fournisseurs pèsent 67 % du commerce mondial. Nous ne pouvons pas négocier tout seuls dans notre coin. Nous considérons qu'il est normal qu'une entreprise implantée dans un pays soit soumise aux règles de ce pays. C'est notre avis, il n'est pas partagé par tous, la question est entre les mains de divers juristes : laissons-les faire.

Mme Audrey Linkenheld. – Y a-t-il des différences majeures avec l'Allemagne ?

M. Philippe Michaud. – Rewe est un groupe d'indépendants. Nous échangeons beaucoup avec eux : nous nous inspirons de leurs expériences comme ils s'inspirent des nôtres. Nous avons des contacts fréquents : nous pouvons par exemple acheter des fruits et des légumes avec eux. Beaucoup de mécaniques se mettent en place. On ne perçoit que la centrale d'achat et de négociation, qui paraît un peu négative, mais nous faisons de nombreuses choses avec eux.

Quant à mon avis sur l'état du marché agricole allemand, je vous avoue mon incompétence.

Mme Audrey Linkenheld. – Vous ne voyez pas de différence législative majeure entre les deux pays ?

M. Philippe Michaud. – Si vous enlevez les lois Égalim et la loi Descrozaille, non ! Je ne peux pas imposer à mes partenaires d'Eurelec la date butoir du 1er mars, que la France est la seule à vouloir imposer !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si le produit est commercialisé en France, vous devez la respecter. C'est d'ailleurs tout le sujet des contentieux en cours pour non-respect des dates butoirs.

Je vous remercie. Nous devons nous arrêter, car nous avons une autre audition. N'hésitez pas à nous communiquer des informations complémentaires, notamment au sujet de la ventilation des recettes des centrales de services.

Audition de M. Philippe Chalmin, ancien président de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM)

(*Jeudi 5 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous accueillons M. Philippe Chalmin. Je vous remercie de votre présence. Vous êtes économiste, spécialiste des marchés et des relations commerciales et ancien président, de 2010 à 2023, de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM).

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, notamment de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Philippe Chalmin prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je précise également qu'il vous appartient d'indiquer, le cas échéant, vos éventuels liens ou conflits d'intérêts avec l'objet de la commission d'enquête, c'est-à-dire avec l'industrie ou la grande distribution.

M. Philippe Chalmin. – Je n'en ai pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vais tout de suite vous donner la parole pour nous présenter votre vision et votre expérience de la constitution des prix et des marges au cours des treize années durant lesquelles vous avez eu la responsabilité de l'OFPM, afin d'éclairer cette commission d'enquête qui a pour objet, je le rappelle, de mieux appréhender les marges des industriels et de la grande distribution.

M. Philippe Chalmin, ancien président de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM). – À titre préliminaire, je tiens à indiquer que, bien que j'aie répondu à votre invitation, j'étais relativement réservé à l'égard de cette audition, estimant que cela fait deux ans que je n'exerce plus de fonction au sein de l'Observatoire, que, très franchement, je me suis un peu éloigné de ces problèmes au quotidien et que ma successeure, Sophie Devienne – que vous avez reçue –, est beaucoup plus à même que moi de vous parler de la situation actuelle.

J'ai en effet présidé, entre 2010 et 2023, l'Observatoire, qui a été créé par la loi du 27 juillet 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche. Il faut néanmoins souligner que nous ne sommes pas partis de rien, il existait déjà une structure : une commission administrative réunissant les services du ministère de l'agriculture et la direction générale de la concurrence, de la

consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Il y avait donc déjà un certain nombre de données ; en outre, il faut signaler la très grande richesse de la statistique agricole en France.

L'originalité de la création de l'Observatoire par rapport à la commission administrative antérieure aura peut-être été de constituer une sorte d'ovni, dont la présidence était confiée à un universitaire, c'est-à-dire à un irresponsable. De fait, j'ai assumé pleinement le fait d'être dans une liberté totale. J'ai rassemblé autour de la table, dans ce que j'ai appelé le comité de pilotage, des représentants du monde agricole, des représentants de l'industrie, des représentants du commerce et de la grande distribution et des représentants des consommateurs.

Notre mandat était relativement simple, puisque notre principal objectif était de remettre au Parlement, une fois par an, en général aux alentours des mois de mai ou de juin, un rapport faisant l'état des prix et, autant que possible, des marges entre les différents maillons de la chaîne « du champ à l'assiette ».

Notre champ de compétences ne couvrait pas l'intégralité de l'agroalimentaire. Nous avions repris ce qui composait le portefeuille antérieur, à savoir les principales grandes filières, notamment celles qui concernent directement le monde agricole : la viande bovine, la viande porcine, les produits laitiers, auxquels nous avons ajouté les céréales, les fruits et légumes, etc. Peu à peu, nous avons étendu notre prisme à un certain nombre d'autres produits, que nous couvrions plus ou moins en fonction de nos moyens : la viande ovine, le lait de chèvre, le bio – au lendemain des lois Égalim –, ainsi que les produits de la mer. Nous couvrions donc une bonne partie du panier alimentaire du consommateur français.

À ma connaissance, la dernière adjonction fut un produit qui était toujours passé au travers des gouttes, y compris de la politique agricole commune : la pomme de terre, qui n'est pas un légume, mais qui est une grande culture. En revanche, malgré nos efforts, nous n'avons jamais réussi à intégrer le vin, probablement du fait de la trop grande complexité de ses filières et du manque d'appétence des intéressés.

L'Observatoire n'est pas un lieu où l'on est censé régler les problèmes. Son président n'était pas – et n'est toujours pas – doté de pouvoirs, en dehors de la faculté, en cas de réticence de tel ou tel acteur, de demander l'ouverture de ses comptes devant un tribunal de commerce. Je l'ai fait une unique fois, dans un cas très particulier, sur lequel je pourrais éventuellement revenir. Ce pouvoir était une sorte de bombe atomique, qu'il était important d'avoir mais de ne surtout pas utiliser.

Nous disposons d'un très bon appareil statistique ; il n'était donc pas compliqué d'avoir, premièrement, les prix des produits agricoles au stade de la production ; deuxièmement, les prix des produits alimentaires à la sortie de l'industrie ; et, troisièmement, les panels – modèle Kantar ou autres –

permettant de disposer des prix au stade du consommateur. La différence entre ces prix forme la marge brute, que nous avons donc pu présenter dès notre premier rapport.

L'Observatoire était et reste une petite équipe et, s'il a pu devenir, assez rapidement, une référence, en France et même en Europe, grâce à son rapport, c'est grâce à la chance qui a été la mienne d'avoir eu un secrétaire général exceptionnel, tout à fait remarquable, qui a pris sa retraite depuis lors : Philippe Boyer. On parlait souvent du « rapport Chalmin », mais il s'agissait en réalité bien plus du « rapport Boyer », car il a déployé une énergie considérable pour aller au-delà de la marge brute.

Cela commençait au stade de la production. Au moyen des différents instituts techniques – institut technique de l'élevage, des céréales, etc. –, nous pouvions calculer, de manière relativement efficiente, les coûts de production. Il faut toujours se méfier d'un coût de production moyen, car chaque exploitation agricole est une histoire particulière, mais nous avons pu, après maintes discussions, affiner considérablement ce calcul et mettre en place des grilles pour harmoniser les coûts de production agricole, notamment pour savoir comment intégrer le coût du travail humain et à quel niveau : un Smic par unité de travail humain ? un et demi ? deux ?

Je rappelle que, pour passer de la marge brute à la marge nette, on déduit les différents frais industriels, de personnel, etc. des entreprises.

Dans le secteur industriel, nous disposions d'un certain nombre de données issues soit de l'Insee, soit du service de la statistique du ministère de l'agriculture, soit des fédérations industrielles elles-mêmes. Ainsi, dans un certain nombre de cas, notamment dans l'industrie de la viande, nous pouvions arriver à des niveaux de marge nette relativement précis. À ce sujet, on nous a toujours accusés de regarder dans le rétroviseur ; et c'était vrai ! Nous remettions au mois de juin notre rapport, qui déclinait des séries de prix de l'année précédente, mais fondées, en réalité, sur les comptes des entreprises de deux années plus tôt. C'est un aléa que nous n'avons jamais pu surmonter.

Nous avons en revanche eu des problèmes non négligeables à obtenir les comptes des entreprises dans un domaine très sensible : l'industrie laitière. Nous avons eu avec ce monde, qu'il soit privé ou coopératif, des passes d'armes assez difficiles, tant la transparence n'est pas la qualité principale de ce milieu professionnel. C'est d'ailleurs vis-à-vis de l'un de ses acteurs, Lactalis, que j'ai été amené à saisir les tribunaux de commerce de Laval et de Rennes, car ce groupe avait – et a toujours – la particularité de ne pas déposer ses comptes. Nous avons plus ou moins obtenu un certain résultat, mais il restait, à mon sens, largement insuffisant au moment où j'ai quitté la présidence. Je ne doute pas qu'il s'agit là, probablement, de l'un des chantiers majeurs que j'ai laissés à ma successeure.

Il y a enfin le stade de la grande distribution. Un problème se posait dans ce secteur : nous n'allions pas raisonner produit par produit. Néanmoins,

grâce à Philippe Boyer, qui en a été le grand artisan, nous avons trouvé avec les fédérations des sept grandes centrales de la grande distribution de l'époque – aujourd'hui, le monde a quelque peu évolué dans ce domaine – un mode de fonctionnement adéquat. Pour ne rien vous cacher, ces centrales ont été, à l'origine, extrêmement réticentes ; elles avaient d'ailleurs demandé à un cabinet d'auditer notre méthodologie, dans laquelle elles ont fini par s'engager. Elles ont joué le jeu en nous transmettant toutes les données nécessaires pour nous permettre de calculer les marges nettes, non pas par produits, mais par rayons : la boucherie, la charcuterie et la volaille, les fruits et légumes, les produits laitiers et la poissonnerie.

Nous avons pu publier les premières données vers 2013 ou 2014, et celles-ci ont énormément surpris et ont suscité des réactions souvent extraordinairement négatives : on m'a accusé d'être vendu à la grande distribution, parce que nous montrions une réalité surprenante. Dans les comptes de la Nation, la marge nette de la grande distribution varie, suivant les années, entre 1 % et 1,5 %. Cependant, nous savons très bien qu'un magasin s'appuie sur des produits d'appel et, cela a été une constante jusqu'à aujourd'hui, la marge nette d'un certain nombre de rayons est structurellement négative, car il s'agissait de rayons d'appel. C'était le cas du rayon boucherie et de la poissonnerie. De mémoire, la marge nette de la poissonnerie a toujours été négative, à hauteur de 5 % à 7 %, celle de la boucherie vaut entre – 1 et – 3 %. Cela peut totalement se comprendre. Toutefois, notre méthodologie avait un léger biais : nous visions la grande distribution. Or les hypermarchés, pour attirer le chaland, doivent avoir une belle boucherie et une belle poissonnerie. Pour les fruits et légumes, nous étions à peu près à l'équilibre.

Méthodologiquement, cela posait énormément de problèmes, car les acteurs avaient des structures totalement différentes : les uns, comme Auchan ou Carrefour, sont des sociétés centralisées, donc, même s'il ne suffit pas d'appuyer sur un bouton pour obtenir les données, il y a des comptes consolidés ; mais *quid* des coopératives de commerçants, comme Leclerc ou Système U ? Souvent, le problème ne vient pas d'une mauvaise volonté, mais les services centraux sont tellement faibles que nos demandes représentaient pour eux des travaux assez considérables. Nous avons dû constituer avec eux des échantillons de magasins représentatifs, pour obtenir des données qui avaient, je le rappelle, deux ans de retard. Par exemple, le dernier rapport que j'ai publié concernait 2023 et devait présenter les marges nettes de la grande distribution de 2021.

Quel est le rapport coût-avantage de l'Observatoire ?

Premièrement, je me permets de le signaler, nous n'avons pas coûté grand-chose. L'Observatoire a fonctionné avec deux ou trois équivalents temps plein (ETP) au grand maximum, même si nous parasitions un peu FranceAgriMer.

Deuxièmement, sans vouloir nous envoyer trop de fleurs, je puis dire que le rapport est devenu assez rapidement une référence. Incontestablement, nous avons apporté de la transparence. Je cite toujours un cas emblématique : quand je présentais le rapport sur les chaînes de télévision, j'avais toujours droit à la question « Qui s'en met plein les poches ? » La question est bien entendu totalement idiote et je répondais toujours en évoquant le cas de la viande bovine : les producteurs de viande bovine de race allaitante ne couvraient pas leurs frais de production ; les marges industrielles étaient limées, voire négatives ; le rayon boucherie de la grande distribution était à marge nette négative. Je répondais donc que, dans ce cas très précis, c'était le consommateur, paradoxalement, qui était le principal bénéficiaire.

Troisièmement, je n'irais pas jusqu'à dire que l'Observatoire a permis un apaisement des relations commerciales, mais il n'était pas mauvais que tout le monde soit autour de la table, que les gens se parlent, se connaissent, au travers des nombreux groupes de travail par filière. Cela étant, en fin de compte, cela n'a rien changé aux négociations et au climat de tension qui marque tant – j'en veux pour preuve l'existence de votre commission d'enquête – le paysage commercial et psychologique français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'est-ce qui explique la dureté des négociations en France ?

M. Philippe Chalmin. – Je vous invite à relire le livre de Francis Fukuyama consacré à la confiance. La France n'est pas un pays de confiance. En Allemagne, lorsqu'un distributeur et un industriel se mettent d'accord, ils vont boire une bière à la *Bierstube* et se revoient un an plus tard. En France, l'encre du contrat est à peine sèche que, d'un côté ou de l'autre, on le remet en cause. Nous sommes un pays d'absence de confiance.

Ce n'est pas un hasard, et j'attire votre attention, chers législateurs, si nous sommes probablement le pays qui a le plus légiféré en la matière et aussi celui où les choses se passent le plus mal. Il y a peut-être là un rapport de cause à effet. On rêve de systèmes de contractualisation de long terme, mais cela se heurte aux mentalités.

Il est vrai aussi que nous avons probablement une grande distribution parmi les plus agressives et les plus concurrentielles et que, confrontée, dans le secteur non alimentaire, à la concurrence d'autres formes de distribution, comme le commerce en ligne ou la distribution spécialisée, elle a eu tendance à se renforcer sur son avantage concurrentiel : l'alimentaire.

Enfin, sur cette période, nous avons connu un choc économique et culturel profond : en matière de prix agricoles, nous sommes passés du stable à l'instable. La politique agricole commune (PAC), telle qu'elle avait été conçue, visait à la stabilité des prix. Les prix des grands produits agricoles – les céréales, le lait, la viande bovine – étaient décidés lors des célèbres marathons agricoles, chaque année au mois de juillet. De ce fait, le problème

des prix agricoles ne se posait pas. Aujourd'hui, ma seule certitude est que, demain, tous les prix agricoles seront instables.

Sans doute, nous avions des crises sur les quelques produits pour lesquels il n'y avait pas de garantie de prix efficiente de la part de la PAC : les fruits et légumes ou le porc, mais nous connaissions le cycle du porc. En tout état de cause, pour les grands produits – viande bovine, produits laitiers, céréales –, c'était Bruxelles qui gérait les stocks et les prix étaient stables. Désormais, nous sommes passés dans le grand bain de l'instabilité. Vous me direz que cela a été exactement la même chose pour tous les pays européens, mais cela a aggravé le climat et les tensions en France. Les négociations font malheureusement partie du patrimoine culturel français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas de bon augure…

M. Philippe Chalmin. – Non. Vous pourrez toujours légiférer, mais changer les mentalités est ce qu'il y a de plus difficile et, vous avez beau accumuler des réglementations, vous laissez chaque fois de petits trous dans le grillage.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On a appelé notre attention sur le fait que les produits transformés, qui constituent des produits d'appel, ont les marges les plus faibles, alors que les marges semblent plus importantes sur les produits plus sains : on ne marge pas sur le Nutella et le Coca-Cola, mais on marge sur les fruits et légumes et d'autres produits sains.

Ce n'est pas ce que note l'Observatoire. Pouvez-vous nous expliquer cela ?

M. Philippe Chalmin. – Si nous avons retenu une approche par rayon, c'est que cela n'avait pas de sens d'aller plus loin. Toutefois, vous pourrez consulter le rapport, vous verrez que l'on suit la marge brute d'un certain nombre de produits spécifiques. C'est le cas, par exemple, de la filière porcine, pour laquelle nous suivons, du début à la fin, le prix de la tranche de jambon sous cellophane. Cela pose d'ailleurs la question de la part de la matière première dans le produit final ; nous avons par exemple eu des discussions intenses pour savoir quelle était la part du lait dans le yaourt…

Par ailleurs, je ne peux pas adhérer totalement à l'équation « produit transformé = produit mauvais » et « produit non transformé = produit sain ». Je ne suis pas sûr que cela fonctionne aussi simplement que cela. Il y a des produits agricoles qui intègrent des produits phytosanitaires et, au fond, nous n'achetons que très peu de produits bruts : quand vous achetez des fruits et légumes, ils sont souvent en barquette, donc il y a déjà eu une transformation.

J'ai démarré ma carrière en donnant en 1976, au Conservatoire national des arts et métiers, un cours de marketing agroalimentaire. Déjà à l'époque, la décomposition du prix dans la filière des fruits et légumes n'était pas compliquée. En gros, un tiers du prix correspondait au prix pour le producteur ; ensuite, il y avait les marchés d'expédition et les marchés de gros,

comme Rungis ; puis, le consommateur. Entre le prix à l'arrivée au marché d'expédition et le prix proposé sur local il y avait un rapport de 1 à 3. Il faut admettre qu'il y a une transformation dans l'espace et dans le temps, cela a presque toujours existé.

Ensuite, c'est vrai – les représentants de la grande distribution vous le diront –, il y a toujours des produits d'appel, des têtes de gondole. Il nous a fallu beaucoup travailler avec la grande distribution pour réintégrer en particulier les « RRRO » – à savoir les rabais, ristournes et remises obtenus – ainsi que les frais financiers, car on connaît bien la différence entre, d'une part, un produit que l'on vend en huit à quinze jours et qui est payé comptant et, d'autre part, le paiement du fournisseur à 90 jours fin de mois, soit à 105 jours ; même si, maintenant, pour les produits frais – ça, c'est une bonne réglementation –, le délai de paiement est fixé à 30 jours. Nous avons intégré tout cela, mais nous ne pouvions pas entrer dans le détail.

Par ailleurs, nous observions des variations très curieuses. Je l'ai dit, la marge nette du rayon boucherie a toujours été négative, mais la marge nette du rayon charcuterie a toujours été positive et élevée, de l'ordre de 6 % à 8 %. Je disais en riant aux charcutiers que j'avais toujours un peu de mal à comprendre cette situation… Or, dans le rayon charcuterie, il y a une infinité de produits transformés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous présenter les avantages et les inconvénients des trois options permettant de présenter les prix des matières premières agricoles ? C'est un sujet qui revient souvent dans les négociations.

M. Philippe Chalmin. – Sur cette question, très franchement, je ne suis pas compétent.

Toutefois, à l'Observatoire, j'avais érigé en règle – cela pouvait expliquer la lourdeur de notre procédure – le fait que le rapport annuel soit adopté à l'unanimité des parties prenantes siégeant au comité de pilotage. C'était fondamental, parce que j'avais toujours droit, dès le lendemain de la sortie du rapport, à des attaques et cela me permettait de répondre que le rapport avait été adopté à l'unanimité, c'est-à-dire par l'ensemble des syndicats, y compris la Confédération paysanne et la Coordination rurale, les industriels, les distributeurs, les commerçants, etc. C'était la règle et cela conférait au rapport une certaine autorité.

En revanche, je m'offrais le luxe de signer en mon nom une introduction de dix pages, qui n'engageait que moi. Je la communiquais à tous les membres du comité de pilotage et je tenais ou non compte de leurs remarques. L'une de ces remarques concernait le problème des prix agricoles.

Je peux entendre que les agriculteurs demandent des « prix justes », « rémunérateurs », mais l'économiste que je suis vous dira que le « prix juste », cela n'existe pas. Un prix est le résultat de la rencontre entre l'offre et la demande d'un produit et même, puisque nous raisonnons en nous projetant

dans l'avenir, c'est le résultat de l'anticipation du rapport qui existera demain entre l'offre et la demande sur un marché national, mais aussi, de plus en plus, européen, voire mondial.

La grande différence est qu'aujourd'hui, le prix du blé – le « Fob Rouen », le prix de référence du blé en France – est un prix mondial. Le prix européen des céréales est d'ailleurs presque équivalent à celui du prix de Chicago. De même, le prix des produits laitiers est déterminé par les enchères de Fonterra pour les grandes matières premières laitières, le beurre et la poudre. Par conséquent, si un prix peut paraître extrêmement faible, voire être inférieur au coût de production, c'est ainsi.

Prenons la situation actuelle : jamais les prix de la viande bovine n'ont été aussi élevés. Je suppose que, avec un prix du kilogramme de carcasse entre 5,50 et 6 euros, les coûts de production des races allaitantes – n'oubliez pas que la viande bovine est aussi un sous-produit du lait – sont largement couverts. En revanche, les prix du blé sont inférieurs aux coûts de production, mais ils ont été extrêmement élevés au moment de la guerre en Ukraine en 2022-2023.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Soit, mais se pose tout de même derrière la question de la rémunération des agriculteurs.

M. Philippe Chalmin. – J'en conviens parfaitement, mais nous avons cassé la PAC ! Quand j'étais membre du Conseil d'analyse économique, rattaché au Premier ministre, j'avais rédigé le rapport sur la PAC. Je considérais qu'il fallait sauver les quotas laitiers et maintenir l'organisation du marché du lait avec un prix stable. Toutefois, je me suis rendu compte à l'époque que non seulement j'étais minoritaire, mais que les intéressés eux-mêmes n'en voulaient plus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À quelle époque ?

M. Philippe Chalmin. – C'était lorsque Dominique de Villepin était Premier ministre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pensez-vous que l'Observatoire a pu travailler dans des conditions satisfaisantes du point de vue des ressources humaines ou de ses pouvoirs ? Que faudrait-il pour renforcer cet organisme ?

M. Philippe Chalmin. – Une des forces de l'OFPM est d'avoir un président indépendant.

Objectivement, j'ai largement utilisé mon pouvoir de nuisance, sans avoir jamais besoin de l'exercer totalement. Je me souviens qu'un distributeur, que je ne nommerai pas, refusait une année de nous fournir les données que nous demandions. J'avais téléphoné au président de cette entreprise pour lui dire que je regretterais qu'il ne puisse nous donner les données demandées et que, malheureusement, je devrais indiquer qu'il l'avait refusé. La semaine

suivante, je les avais. De ce point de vue, l'indépendance de l'OFPM est une très bonne chose.

C'est une structure légère, mais nous avons eu la chance d'avoir le soutien de FranceAgriMer et de bénéficier de chargées de recherche de grande qualité. Nous avions la chance, et c'est encore le cas, d'avoir des équipes tout à fait remarquables. Il est vrai que Philippe Boyer, bien qu'il soit à la retraite, continue de donner des coups de main, puisque l'OFPM présente, dans la dernière partie du rapport, « l'euro alimentaire », fondé sur un calcul un peu complexe, qui met en évidence l'apport réel de chacune des branches dans la constitution de la valeur : il met en évidence, dans un euro dépensé, la contribution de chacune des branches.

Bref, tout un réseau s'est créé et a très bien fonctionné. De même, quand je présidais les différents groupes de travail, j'ai eu la chance de pouvoir faire appel à des inspecteurs des finances ou à des inspecteurs de l'agriculture, qui venaient dans un cadre quasi bénévole, cela fonctionnait bien.

Je crois beaucoup à l'effort de la persuasion, mais – je commençais à sentir cette évolution, c'est pourquoi je ne tenais pas à poursuivre mes fonctions, indépendamment de mon âge – il ne faut pas tomber dans la banalisation : il importe que l'Observatoire bénéficie de l'attention ministérielle. C'est crucial pour pérenniser cet effort.

Je le répète, l'Observatoire a même été considéré comme un modèle à l'échelon européen. Sans doute, les Allemands considéraient qu'ils n'en avaient pas besoin, ce qui est probablement vrai et, surtout, ils estiment que le secret des affaires doit être sauvegardé. Il est vrai que les données que fournit l'OFPM, notamment les marges nettes de la grande distribution, ont constitué un sacré pavé dans la mare. De même, si nous n'avons jamais eu de problèmes avec le monde de la viande, puisque nous disposons de données collectées par FranceAgriMer et par l'Insee, dans l'industrie laitière, nous avons incontestablement rencontré beaucoup de problèmes. Pour cela, je disposais de ce que je qualifiais d'« arme atomique ». Cela a tout de même permis d'amener les acteurs à discuter, mais cela a été long et difficile et je ne suis pas totalement sûr – Sophie Devienne serait beaucoup mieux placée que moi pour le dire – que la situation soit aujourd'hui totalement satisfaisante.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Plusieurs acteurs ont plaidé devant nous pour une haute autorité de la régulation des prix. Cela serait-il pertinent ? Ou vaut-il mieux renforcer les prérogatives de la DGCCRF ou de l'Autorité de la concurrence ?

M. Philippe Chalmin. – Je ne sais pas comment, aujourd'hui, il serait possible de réguler des prix. Considérez comment évolue la politique agricole commune dans le paquet présenté par Mme von der Leyen : c'est une dissolution totale. Bruxelles n'a plus les moyens d'assumer.

En outre, qu'entend-on par régulation ?

En anglais, *regulation* désigne le fait de s'assurer que les conditions d'efficience du marché sont garanties, c'est-à-dire que les acteurs n'abusent pas de leur pouvoir dans la formation du prix. Il me semble que, à cet égard, la DGCCRF et l'Autorité de la concurrence jouent parfaitement leur rôle, parfois d'ailleurs de manière excessive : peut-on dire qu'il y ait eu un cartel de l'endive ? C'était peut-être un peu exagéré.

En revanche, la régulation à la française est totalement différente, il s'agit en réalité de stabilisation. Nous rêvons tous – nous sommes assez Gaulois de ce point de vue – de prix uniques gérés par la puissance publique. Nous avons exactement le même débat sur l'électricité et le gaz aujourd'hui. Pour les produits agricoles, Dieu sait que la PAC a bien fonctionné, mais, si vous voulez aller au bout de la logique et que la PAC est en crise, quand les stocks augmentent un peu partout, pour maintenir la garantie des prix, il faut alors gérer l'offre et donc il ne fallait donc pas supprimer les quotas laitiers, il fallait les renforcer et les attacher à la terre, ce qui aurait posé d'énormes problèmes.

Les Suisses se posent les mêmes questions, mais ils sont importateurs nets et peuvent s'offrir le luxe de vivre dans leur petit pays avec des prix pratiquement décidés par la puissance publique. Dans l'Union européenne à vingt-sept, voire à plus si l'Ukraine est intégrée, la situation est totalement différente. La tonne de blé coûte 170 euros, cela ne couvre probablement pas les coûts de production, mais, il y a trois ans, elle coûtait 400 euros. Durant mes treize ans de mandat, j'ai vu le prix de la viande bovine osciller entre 2,50 et 3 euros le « kilo carcasse » ; aujourd'hui, il est entre 5,50 et 6 euros…

Malheureusement, je n'ai pas de solution à vous donner à ce sujet.

D'abord, cela ne concerne pas que le marché français. On pourrait imaginer un mécanisme européen. Si j'ai bien compris, des sommes vont être consacrées à cela par l'Union européenne, mais nous savons très bien que les aides compensatoires de Bruxelles sont très légitimement assorties de conditions exigeantes, souvent en matière environnementale.

Nous vivons dans un monde de contradictions. Autrefois, autour d'Edgard Pisani, nous avions imaginé le contrat territorial d'exploitation (CTE), qui aurait été un contrat direct entre chaque exploitation et la puissance publique, afin de tenir compte de toutes les externalités positives non rémunérées de l'agriculture et qui ne sont aujourd'hui payées que par le prix des produits agricoles.

Toutefois, les initiatives telles que « C'est qui le patron ? ! », c'est mignon, mais c'est de la démagogie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez dû forcer Lactalis à donner des chiffres. Que voulaient-ils cacher selon vous ? Leur marge ? Leur captation de valeur ?

M. Philippe Chalmin. – Non. Je ne gérais pas le groupe de travail laitier, mais il y a dans le monde du lait un culte de l'opacité. Lactalis – cas particulier – ne déposait pas ses comptes au tribunal de commerce, alors qu'on y est astreint sous peine d'amende. D'ailleurs, le groupe Bigard ne le faisait pas non plus, mais le syndicat de l'industrie de la viande donnait des chiffres assez cohérents, ce qui suffisait.

Pour Lactalis, je pense que cela procédait d'un culte de l'opacité. Quand j'ai découvert le monde laitier comme économiste, j'ai appris que le producteur ne savait à quel prix son lait serait payé que trois mois après la livraison. Cela m'a amené à qualifier dans une tribune ce système de totalement féodal et, de même que les paysans bretons brûlèrent les châteaux en 1789 pour détruire certains documents, je comprenais que les éleveurs laitiers bretons allaient envahir les laiteries, que celles-ci soient d'ailleurs privées ou coopératives.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je me permets de signaler que la démarche « C'est qui le patron ? ! » nous a été présentée ici et qu'elle semble très bien construite.

M. Philippe Chalmin. – J'ai été, pendant un moment, membre du comité scientifique de Max Havelaar, parce que j'avais déclaré que le commerce équitable me semblait être une escroquerie intellectuelle. Prenons l'exemple du prix du café : on a exactement le même problème : l'instabilité mondiale, liée aux gelées au Brésil ou autres, est considérable. À l'heure actuelle, ces prix sont très élevés, peut-être 4 dollars la livre, mais j'ai connu des périodes où ce prix était de 50 *cents* la livre.

Je disais à mes interlocuteurs de Max Havelaar que, s'ils se disaient équitables, c'est qu'ils estimaient que les autres ne l'étaient pas ; ils portaient un jugement moral. La morale et l'économie ne vont pas forcément ensemble. Quand le prix du café était bas, c'était parce que l'on avait eu des excédents mondiaux considérables, en raison de la montée en puissance du Vietnam. Un prix n'est ni équitable ni inéquitable, ni juste ni injuste.

En revanche, que l'on pousse le consommateur à sortir de la logique économique pour qu'il soit prêt à payer plus s'il a la garantie que l'on sort de la logique du marché, pourquoi pas ? Mais on fait alors appel à une autre dimension. C'est la parabole des ouvriers de la dernière heure : celui qui arrive le dernier est payé autant que les autres ; c'est une absurdité économique, mais le maître dit qu'il a le droit d'être juste s'il le souhaite. Si le consommateur le veut, *via* « C'est qui le patron ? ! » ou le commerce équitable, pourquoi pas, car c'est un effort d'éducation, si l'on apporte toutes les garanties en face.

Pour le lait, c'est plus compliqué : le lait qui sort de la vache n'est pas le même que dans la brique UHT, parce qu'il y a tous les sous-produits et les coproduits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est certes une question d'éducation du consommateur, mais c'est aussi une prise de conscience du

niveau de vie des producteurs. C'est bien la confiance qui fait la différence. Il s'agit donc bien d'un mécanisme économique, simplement, on y ajoute une autre dimension, la confiance, qui influe sur la loi de l'offre et la demande.

M. Philippe Chalmin. – Oui, mais cela jouera toujours à la marge et cela dépendra des exploitations. Vous citiez les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), c'est très bien, mais chaque exploitation est une histoire particulière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et nous évoluons dans un contexte de plus en plus mondialisé.

M. Philippe Chalmin. – Oui, pour certains secteurs, pas pour tous.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie beaucoup de ces éclairages.

Audition de distributeurs alternatifs avec M. Rémy Adrion, fondateur de Noz, Mme Evelyne Boulongne, administratrice et porte-parole du mouvement interrégional des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Miramap), MM. Tom Boothe, président du supermarché-coopérative La Louve, et Florian Pascal, président de la Fédération nationale des magasins de producteurs en vente directe (Femap)

(*Mardi 10 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, notre commission d'enquête auditionne aujourd'hui M. Rémy Adrion, le fondateur du déstockeur Noz, Mme Evelyne Boulongne, l'administratrice et porte-parole du mouvement interrégional des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Miramap), M. Tom Booth, le président de la coopérative La Louve, et M. Florian Pascal, le président de la Fédération nationale des magasins de producteurs en vente directe (Femap).

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, à savoir cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Madame, messieurs, je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Rémy Adrion, Mme Evelyne Boulongne, M. Tom Boothe et M. Florian Pascal prêtent serment.

Notre commission d'enquête, constituée en novembre dernier, vise à enquêter sur les marges des industriels et de la grande distribution. L'objet de cette audition est d'entendre les représentants de modèles alternatifs à la grande distribution : associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), producteurs en vente directe, avec La Louve, et déstockeurs.

Nous avions initialement prévu une table ronde avec davantage de déstockeurs, mais M. Adrion est le seul à avoir répondu présent. D'autres acteurs des modèles alternatifs de distribution seront auditionnés dans les prochains jours et semaines.

Je vous propose, dans un temps réduit de sept à huit minutes chacun au maximum, de présenter les principales caractéristiques de vos activités et la manière dont vous menez les négociations au sein de vos structures et assurez une meilleure répartition des marges entre les différents acteurs de la chaîne.

M. Rémy Adrion, **fondateur de Noz**. – J'ai fondé l'univers Noz il y a cinquante ans. La mission de mon entreprise consiste à écouler les stocks d'invendus des industriels – cela ne relève pas de la simple communication – auprès de clients satisfaits de faire de bonnes affaires, tout en permettant à nos collaborateurs de s'épanouir. Notre métier est l'achat, non la distribution, même si nous avons des magasins destinés à la vente.

D'abord, nous contactons à hauteur de 450 000 entreprises à travers le monde pour leur demander si elles ont des surplus dont elles souhaitent se débarrasser, faute de pouvoir les écouler au travers de leur réseau traditionnel. Si elles répondent non, nous leur proposons de les rappeler plus tard : une semaine, trois mois, un an… Si elles répondent oui, nous sollicitons l'envoi d'un inventaire, d'échantillons et de documents pour évaluer la marchandise. Cette mission est accomplie par nos commerciaux : ce sont eux qui sont en contact avec les fournisseurs potentiels.

Le dossier est ensuite transmis à notre service *marketing*, basé à Laval et à Paris, qui étudie le lot à écouler. Ce service compte environ soixante « *cat nat* » (*category managers*), spécialisés par type de produit : ils déterminent le prix auquel le consommateur final est prêt à acheter les articles. C'est le cœur de notre métier : définir à quel prix et en quelle quantité peut se vendre tel produit. Notre spécialiste a raison dans 90 % des cas ; son estimation se fonde sur nos bases de données, nos moteurs de recherche et un historique de cinquante ans.

Une fois que le *category manager* a indiqué à quel prix le consommateur est prêt à acheter l'article, s'ajoutent, en fonction de l'endroit où celui-ci est stocké et de son état, à ce montant des coûts de transport, de manutention, de « dégriffage » et d'emballage. Notre spécialiste effectue le calcul de toutes ces charges et détermine à partir de cela le prix d'achat.

Enfin, une fois ce montant fixé, le dossier est transmis à nouveau au commercial, qui retourne auprès du détenteur du stock et lui fait une proposition. Le fournisseur potentiel accepte dans 45 % des cas. Dans 55 % des cas, il refuse de vendre.

Chez nous, il n'y a donc pas beaucoup de négociations. Il n'y a ni plan d'affaires ni accord avec des entreprises, même si nous avons des fournisseurs récurrents avec qui nous travaillons toutes les semaines, car les grandes structures, que ce soit Nestlé, Danone ou des noms connus du textile, ont des stocks en permanence. Il s'agit à chaque fois d'opérations *one shot* : les entreprises nous mettent en concurrence avec d'autres, acceptant ou refusant l'offre que nous faisons.

Mme Evelyne Boulongne, **administratrice et porte-parole du mouvement interrégional des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Miramap)**. **–**Les Amap désignent à la fois des groupes, des « pays » et des réseaux, locaux ou régionaux. Le Miramap vise à faire travailler ensemble les réseaux régionaux. Nous sommes non pas un

distributeur, mais un organisme national à vocation agricole et rurale (Onvar), qui participe au Pôle InPact, regroupement d'acteurs alternatifs agricoles en faveur de l'agroécologie.

Miramap s'est créé en 2001 en opposition à la grande distribution, à la suite de scandales sanitaires, comme la vache folle, et de mouvements contre les organismes génétiquement modifiés (OGM). Nous nous fondons sur une charte dont le principe est de mettre directement en contact des paysans et des « mangeurs ». De fait, les Amap sont une marque collective : une association peut être créée du moment qu'elle s'engage à appliquer la charte, à vocation unificatrice.

Le principe est le suivant : les mangeurs paient en avance la production annuelle et sont solidaires en cas d'aléas climatiques. Autrement dit, ils peuvent être amenés à donner des coups de main, par exemple pour démonter une serre à moitié détruite par une tempête. Dans le Nord, après les inondations, ils ont replanté des semis. Les paysans, eux, s'engagent à livrer chaque semaine des produits de leur ferme arrivés à maturité et issus, pour les produits frais, de l'agriculture biologique. Certains produits sont stockés, comme les courges ou les pommes de terre, pour constituer des légumes de garde, présents dans les paniers d'hiver. Les paniers sont distribués presque cinquante semaines par an, même l'été : il faut s'organiser pendant les vacances.

L'engagement réciproque entre paysans et mangeurs se manifeste en cas de problème, par exemple s'il n'est pas possible de livrer un panier. On peut alors se mettre d'accord sur un report, l'acceptation d'un panier vide, un coup de main à donner à la ferme, le lancement d'une cagnotte ou un appel à la solidarité des autres agriculteurs du coin pour semer et récolter à la place du paysan malade.

Plus globalement, nous souhaitons que l'alimentation ne soit plus considérée comme une marchandise, puisque c'est un besoin vital et universel. Aussi, nous voudrions qu'elle sorte de tous les accords internationaux et européens, et qu'elle soit reconnue comme un droit. À l'échelle européenne, des propositions vont dans ce sens.

Les Amap consistent en une vente directe et en partenariat, organisée autour d'un contrat qui engage les « Amapiens » et les paysans. La date, le nombre de livraisons, le prix de chaque panier, le lieu et l'horaire de distribution y sont inscrits. Le contrat est signé par les deux parties et établi en double exemplaire. Les associations sont de simples facilitatrices qui mettent en contact paysans et adhérents.

Nous disposons d'associations déclarées afin de percevoir des cotisations d'adhérents. Celles-ci sont destinées à faire vivre le Miramap, par exemple par la création d'un site. Toutefois, ni les Amap, ni les réseaux, ni le Miramap ne perçoivent d'argent des mangeurs ou des paysans. Même les actions de solidarité ne doivent pas passer par nous ! C'est une règle, car nous

voulons être reconnus d'intérêt général par les services fiscaux, en tant que défenseurs de l'agriculture paysanne, biologique et citoyenne. À ce titre, nous faisons très attention au risque de conflits d'intérêts. Nous conseillons même aux paysans de ne pas siéger dans les Amap, ou alors de le faire dans un collège particulier, pour éviter tout conflit entre l'intérêt de leur entreprise et les décisions du groupe relatives au partenariat.

Notre but premier est la pérennité des fermes. Pour cela, nous nous engageons sur plusieurs années, même si le prépaiement de la production se fait annuellement. Celui-ci garantit aux paysans de la visibilité en matière de trésorerie ; ils peuvent ainsi programmer leurs investissements.

Aucune marge n'est réalisée ; la seule serait le salaire des paysans. Nous, les mangeurs, nous voulons que ces derniers aient des revenus aussi dignes que les nôtres et puissent partir en vacances plusieurs semaines, comme tout le monde. Dans mon Amap du 15e arrondissement de Paris, je suis en partenariat avec une paysanne du Loiret qui prend deux semaines de vacances à Noël, une en février, une au mois d'août et trois en avril-mai, car, à cette période, il n'y a plus de légumes de garde et ceux de printemps n'ont pas encore poussé. Cela permet de prendre du recul et de calmer le rythme assez soutenu du travail agricole. En effet, hormis l'hiver, où ils sont en activité une trentaine d'heures par semaine, les agriculteurs sont à la tâche soixante-dix heures par semaine au printemps, en été et en automne, ce qui est un peu dur.

Il existe plusieurs types de ferme, car il s'agit d'entreprises : certaines ont des salariés, mais, souvent, elles sont composées d'associés. En revanche, les Amap sont des associations à but non lucratif, animées uniquement par des bénévoles. Je le suis moi-même. Dans les réseaux, comme le mien en Île-de-France ou au sein du Miramap, nous comptons une quinzaine d'administrateurs bénévoles. Quelques salariés font fonctionner la machine militante, car il est difficile d'être compétent dans tous les domaines.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous nous donner des chiffres, pour que nous nous fassions une idée des volumes qui transitent par ces circuits ?

Mme Evelyne Boulongne. **–** Je ne suis pas bonne en multiplication, mais ma paysanne s'engage à livrer un panier hebdomadaire d'environ cinq à six kilogrammes de sept à huit légumes différents, qui changent chaque semaine. En effet, si les paysans ne nous donnaient que des courgettes l'été et des choux l'hiver, il n'y aurait plus d'adhérents dans les Amap !

Une soixantaine de légumes sont donc mis en production, que ce soit à partir de semis, de pousses ou de récoltes. Il y a des rotations sur les planches de cultures, certaines restant au repos en agroécologie, et sur l'ensemble de l'exploitation. Fournir les Amap est presque un métier à part entière, différent de celui de paysan en agriculture biologique intensive : pour alimenter les paniers, il faut assurer de la variété et avoir une certaine régularité pour en

garantir la taille. Mais en toute hypothèse, il est estimé que nous représentons 3 % de l'alimentation française.

M. Tom Boothe, président du supermarché-coopérative La Louve. – Le fonctionnement de notre projet est assez complexe : nous sommes un supermarché coopératif et participatif.

En premier lieu, il s'agit d'une coopérative de consommateurs : nous sommes ouverts uniquement aux copropriétaires du magasin. Pour faire ses courses à La Louve, il faut acheter des parts. Nous sommes actuellement 4 000 membres à l'avoir fait.

En second lieu, notre magasin est participatif. Chacune de ces 4 000 personnes est obligée de s'investir dans le fonctionnement du lieu trois heures toutes les quatre semaines : tenir la caisse, assurer la manutention, le nettoyage ou la mise en rayon… Cette dimension participative est une nouveauté. La tradition des coopératives de consommateurs est globalement née dans les années 1960 et 1970. Nous suivons un modèle qui existe à New York depuis cette époque. Nous avons été le douzième magasin au monde à l'appliquer ; il en existe d'autres à présent.

Les avantages de cet aspect participatif sont multiples. Outre la bonne ambiance dans le magasin, cela nous permet d'avoir un coût de gestion beaucoup moins élevé : nous avons quatorze salariés à La Louve alors qu'un supermarché classique avec les mêmes volumes en aurait trente à quarante. Nous profitons de ces coûts allégés pour proposer des prix très intéressants sur nos produits.

Je fais une parenthèse sur les marges, car j'ai constaté que ce mot avait pris lors des précédentes auditions plusieurs significations. De fait, j'ai noté des confusions : une personne a affirmé que les supermarchés coopératifs et participatifs auraient la même marge que la grande distribution, à la différence que cette dernière serait transparente. À La Louve, notre « majoration » – nous préférons utiliser ce mot plutôt que celui de « marge » brute commerciale – sur les produits est de 22 % : si nous achetons un article un euro, nous le vendons 22 % plus cher. Dans la grande distribution, la majoration est de 30 % à 45 %. Par ailleurs, notre marge est fixe.

Neuf fois sur dix, un fruit ou un légume bio que La Louve propose sera moins cher que son équivalent non bio au supermarché voisin. Sur tous les produits, nous permettons de faire des économies importantes. Nous sommes un véritable supermarché et non pas une boutique : notre surface de vente est de 550 mètres carrés, caisses comprises. La gamme est ouverte, dans le sens où nous avons beaucoup de produits bio, mais pas seulement. En effet, nous proposons aussi des produits conventionnels et artisanaux.

Nous comptons 4 000 membres. Parmi eux, 10 % sont bénéficiaires de minima sociaux et 15 % ont des revenus un peu au-delà. Nous avons aussi des profils plus aisés, mais le membre moyen à La Louve est probablement un professeur de lycée. Notre situation est assez bonne : nous avons réalisé

9,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025, avec une densité de vente par mètre carré par an de 17 400 euros, ce qui est très élevé.

À La Louve, des consommateurs ont donc créé leur propre supermarché, avec les mêmes contraintes qu'une structure indépendante classique : des loyers à payer, des salariés à rémunérer et le besoin d'attirer des clients. Néanmoins, certains aspects de notre modèle peuvent être intéressants à signaler à votre commission d'enquête.

Premièrement, La Louve ne pratique pas de *marketing* en interne. Autrement dit, dans le magasin, aucune grande flèche n'essaie d'orienter le regard des membres vers un produit. Nous ne diffusons ni musique ni publicité. Notre attitude envers nos membres est de les considérer comme des adultes, qui achètent ce qu'ils veulent. Que le montant dépensé soit d'un euro ou de 500 euros, cela nous est totalement indifférent.

Notre majoration fixe de 22 % sur les produits découle de cet état d'esprit. Une marge variable est une manière de donner l'illusion au consommateur de ne pas payer cher son lait ou son Coca-Cola, quitte à ce que cette différence soit discrètement rattrapée sur les autres articles. Dans un supermarché classique, on ne connaît pas la majoration qui est appliquée à un produit donné. Comme dans une radiographie, il s'agit de chercher où la grande distribution réalise d'importantes ou de faibles marges.

Deuxièmement, nous sommes tous actionnaires de notre coopérative, mais nous ne versons pas de dividendes. Cela était une évidence.

Troisièmement, j'ai entendu qu'était souvent évoqué au sein de cette commission le climat de compétition très acharné dans la grande distribution. Quand des gens nous contactent pour mettre en place une coopérative comme la nôtre dans leur ville, dans une autre partie de Paris ou dans un autre pays – je pense à l'Autriche, à l'Espagne et à l'Allemagne –, nous nous réjouissons et leur proposons de l'assistance sans la conditionner à une rémunération. Nous ne leur opposons pas le fait de ne pas toucher d'argent pour ne pas les aider ! C'est un autre état d'esprit, qui nous lie à la tradition des coopératives de consommateurs classiques en France, qui date du XIX^{e} siècle.

Nous sommes pour la rentabilité – La Louve est rentable –, mais nous avons une attitude particulière en la matière : notre rapport au profit est également lié à la tradition des coopératives de consommateurs traditionnelles. Dans une économie concurrentielle, le profit est le centre de gravité des projets. Il en est la finalité. Chez nous, le profit est un moyen, la fin étant – je le dis sincèrement – le bien-être de nos membres. Nous voulons qu'ils aient une vie riche et profonde.

M. Florian Pascal, président de la Fédération nationale des magasins de producteurs en vente directe (Femap). – Avant d'être président de la Femap, je suis avant tout agriculteur et je produis, avec mon frère et ma sœur, des fruits et légumes dans une exploitation des Alpes-de-Haute-Provence. Depuis quinze ans, nous avons choisi de

développer des circuits courts et la vente directe au sein de magasins de producteurs que nous avons créés dans notre région.

Depuis neuf ans, je préside également le réseau des magasins de producteurs de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui fédère seize magasins ; depuis environ un an, nous avons constitué la Femap, qui compte en son sein aussi bien des magasins isolés que des réseaux de magasins de producteurs au niveau régional.

En France, environ 14 % du commerce de détail alimentaire s'effectue en circuit court, la part des ventes réalisées en magasins de producteurs étant de 4,4 %, selon les données de l'observatoire des systèmes alimentaires territorialisés (Obsat), rattaché à l'institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae).

Près de 600 magasins de producteurs sont recensés au niveau national ; nous n'en fédérons que 65 d'entre eux du fait de la genèse de notre organisation. L'ambition de notre fédération consiste à regrouper et à identifier distinctement ce que nous appelons un magasin de producteurs.

La Femap peut être définie comme un syndicat, non pas d'un mode de production, mais d'un mode de commercialisation : le modèle que nous voulons défendre et promouvoir est bien celui du magasin de producteurs en vente directe, défini comme un lieu physique de vente directe de produits locaux de saison, issus des fermes d'un collectif d'agriculteurs qui se donnent des règles de fonctionnement.

Chacun de ces aspects est important : il s'agit tout d'abord d'un lieu physique, car nous parlons d'un magasin et d'un lieu où des clients viennent acheter leurs produits à des professionnels. Ensuite, la vente est directe, parce qu'il n'existe pas de notion d'achat-revente au niveau du magasin : les producteurs apportent leurs denrées au magasin, mais ils en restent maîtres, avec une notion de dépôt-vente qui fait intervenir un contrat de mandat. S'il y a une perte, un vol ou des rebuts, c'est toujours le producteur qui en est responsable et il a donc tout intérêt à s'investir dans la gestion du magasin, afin de s'assurer que ses produits sont bien en vente.

Il s'agit, en outre, de produits locaux et de saison. Ce sont en général des producteurs d'un terroir qui se rassemblent, qui construisent et qui mettent leurs produits à la disposition des clients, cette notion de proximité et de lien avec le territoire étant toujours présente. L'étude de l'impact économique que nous avons menée sur différents magasins de producteurs montre ainsi qu'ils réalisent 80 % de leur chiffre d'affaires avec des produits élaborés dans un rayon de moins de 30 kilomètres à vol d'oiseau.

La quatrième caractéristique renvoie au fait que les produits sont issus de nos fermes. Il existe cependant une tolérance, car le magasin de producteurs peut procéder à des actes d'achat-revente pour compléter une gamme. Afin d'être attractif et de proposer un choix intéressant, il est évident qu'il faut pouvoir pallier des manques d'approvisionnement ou compléter la

gamme. Ce point est également encadré dans les cahiers des charges : en général, le chiffre d'affaires de cette gamme de produits ne doit pas dépasser 30 % des volumes des ventes.

Enfin, le point le plus important pour nous tient au fait que ces magasins de producteurs sont gérés par un collectif d'agriculteurs, dans le cadre d'une gouvernance participative et démocratique où les producteurs eux-mêmes se dotent de leurs propres règles de fonctionnement.

J'en viens à l'aspect économique et aux problématiques de marge. Nous ne parlons pas de marge, car nous ne sommes pas concernés par la notion d'achat auquel on appliquerait un coefficient multiplicateur ou une marge pour déterminer un prix de vente : c'est le producteur qui définit son prix de vente ; puis, en fonction de son statut et de son engagement plus ou moins fort dans la gestion et dans la gouvernance du magasin, nous prélevons un taux de commission.

Ce taux est compris entre 7 % et 35 %. Si un collectif de producteurs s'investit et assure lui-même ses ventes, les frais de gestion sont faibles et le taux de commission peut être ramené à 7 %. J'ajoute que ce taux de commission est valable pour n'importe quel producteur, qu'il s'agisse d'un apiculteur, d'un maraîcher ou d'un éleveur, avec éventuellement d'autres frais qui seront facturés en fonction des services rendus.

Si je prends l'exemple d'Unis Verts Paysans à Forcalquier, nous avons développé un rayon boucherie et embauché un boucher pour découper les carcasses. Le taux de commission pour l'éleveur associé au magasin sera de 13 %, mais nous lui facturerons aussi un forfait de 4 euros par kilo de viande découpée afin qu'il participe un peu plus aux frais inhérents à l'embauche d'un boucher.

D'une manière générale, c'est donc le producteur qui décide du prix de vente et qui se voit appliquer un taux de commission. Si des bénéfices sont réalisés, l'objectif des magasins de producteurs ne consiste pas à les redistribuer sous forme de dividendes, mais à réduire ledit taux de commission pour que la valeur ajoutée retourne dans les fermes. Il est donc important de comprendre qu'un magasin de producteurs n'a pas vocation à être capitalistique : il n'est pas question de verser un dividende ou de rémunérer une activité relative à la distribution, mais bien de diminuer les frais de commercialisation et de faire en sorte que la valeur ajoutée retourne dans la poche des producteurs.

Voilà la véritable raison d'être de notre modèle, que nous voulons défendre et dont la mise en place n'est pas aisée, parce qu'il nécessite de la coordination au sein d'un collectif. Surtout, si les producteurs maîtrisent moins la partie liée à la vente, et la réglementation française ne nous facilite pas la tâche. Nous apprécierions donc d'être épaulés dans la défense de ce modèle, afin que nous puissions le développer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'intégralité des productions passe-t-elle par votre circuit de commercialisation ou les producteurs peuvent-ils recourir à d'autres canaux ?

M. Florian Pascal. – Chaque producteur reste libre et maître de sa production.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il n'existe donc pas d'engagements à venir livrer tel volume ?

M. Florian Pascal. – Si, car la structure doit pouvoir fonctionner. L'engagement d'un producteur se traduit, outre le fait de signer les statuts et la charte de qualité, par la notion de contrat de mandat : s'il souhaite vendre son kilo de pommes de terre à 2,50 euros, il s'engage à fournir un nombre de kilos donné chaque semaine. Ce contrat est signé entre le producteur-fournisseur et le collectif dont il fait partie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour ces présentations de ces modes de distribution alternatifs, guidés par d'autres logiques que celles qui sont habituellement suivies par la grande distribution : leur analyse nous permettra peut-être de comprendre ce qui sous-tend la construction des prix « habituels » pratiqués par les grandes surfaces.

Monsieur Adrion, où trouvez-vous des produits si peu chers ? Qui sont les 450 000 fournisseurs que vous mentionniez, outre Nestlé ou Danone ? Tous les fournisseurs de la grande distribution vous approvisionnent-ils ?

M. Rémy Adrion. – Toute personne qui fabrique, importe ou distribue dispose à un moment donné d'un stock qu'il n'est plus en mesure d'écouler. Par exemple, des stocks de glaces Häagen-Dazs se constituent dès lors que les températures sont basses, et leurs détenteurs font alors appel à nous. À l'inverse, on nous contacte pour écouler des stocks de choucroute lorsqu'il fait chaud.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous distribuez donc des produits alimentaires. Or il me semble que vous n'êtes pas soumis aux lois Égalim : vous bénéficiez donc d'une forme de privilège concurrentiel par rapport aux autres acteurs.

M. Rémy Adrion. – Nous vendons des surgelés et des produits susceptibles d'être conservés – tels que des gâteaux – mais pas de produits frais. Je ne connais rien à la réglementation Égalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est parce que vous n'avez pas à maîtriser cette réglementation, qui est à l'inverse connue sur le bout des doigts par les acteurs auxquels elle s'applique. C'est intéressant, car vous pouvez pratiquer les promotions que vous souhaitez, tandis que les distributeurs doivent respecter un certain pourcentage.

M. Rémy Adrion. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'est-ce qui distingue votre politique d'achats d'une chaîne telle qu'Action ?

M. Rémy Adrion. – Nous sommes des déstockeurs, tandis qu'Action est un *discounter*. Un *discounter* met en concurrence des entreprises à travers le monde et tire les prix vers le plus bas niveau possible, mais en faisant fabriquer ; nos prix bas sont, quant à eux, liés au fait que les détenteurs des produits considérés doivent s'en débarrasser, le calcul se faisant alors non pas sur la base du prix de revient, mais du prix de marché. La logique est semblable à celle des prix d'occasion.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous affichez l'objectif d'exploiter l'ensemble de vos magasins sous le régime de la gérance-mandat : comment celui-ci fonctionne-t-il et comment Noz se rémunère-t-elle dans ce cadre ? Votre société perçoit-elle uniquement des loyers ? Facture-t-elle des services ?

M. Rémy Adrion. – Un magasin traditionnel achète et vend des produits, paye son loyer, son électricité et son personnel ; avec la gérance-mandat, nous confions à un mandataire le soin de vendre les produits et d'embaucher le personnel, tandis que nous lui fournissons le magasin, le stock et l'énergie. Il ne prend donc en charge que les frais de personnel : il s'agit en quelque sorte d'une étape avant la franchise, qui consiste à acheter le fonds de commerce.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le mandataire vous paye-t-il pour cela ?

M. Rémy Adrion. – Nous lui reversons un pourcentage du chiffre d'affaires qu'il réalise afin qu'il puisse payer le personnel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous récupérez donc l'ensemble du chiffre d'affaires avant de lui en rétrocéder une partie pour qu'il paye ses salariés. Pourquoi ne les rémunérez-vous pas directement ? Il me semble qu'il s'agit là d'une manière d'externaliser les ressources humaines, ce qui permet de ne pas se plier à l'exercice des négociations collectives, notamment.

M. Rémy Adrion. – C'est effectivement une partie de notre mode de fonctionnement. Au lieu de la « société Noz », nous parlons plutôt de l'« univers Noz », qui est composé de personnes indépendantes et autonomes dont le revenu dépend de leur investissement et de leur implication. Elles sont maîtresses de leur compte d'exploitation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous venez d'expliquer le contraire en indiquant que vous récupériez le chiffre d'affaires.

M. Rémy Adrion. – Ils perçoivent environ 10 % du chiffre d'affaires, ce qui leur permet de gérer leur personnel et leur magasin. Les mandataires travaillent pour eux-mêmes, comme le font les artisans, les autoentrepreneurs

ou les professions libérales : s'ils travaillent beaucoup, ils gagnent beaucoup ; s'ils travaillent peu, ils gagnent peu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est très clair. Vous externalisez donc les frais de personnel.

M. Rémy Adrion. – La gestion du magasin est en effet déléguée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Une partie de la gestion du magasin, du moins.

Je me tourne vers les autres participants : vous avez indiqué que votre objectif était de garantir une juste rémunération pour les agriculteurs, ou d'une forme de juste prix s'agissant de La Louve. La commission d'enquête partage cet objectif, puisqu'elle est partie du constat que les consommateurs se plaignaient de payer trop cher, alors que les agriculteurs considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment rémunérés ; nous souhaitons donc savoir si la différence entre le prix de vente de l'agriculteur et le prix d'achat du consommateur s'explique par l'importance des marges que pratiquent les industriels et les distributeurs.

Monsieur Boothe, nous avions déjà échangé au moment où vous deviez vous installer à Paris et votre projet a débouché sur une belle réussite. Vous avez indiqué que la marge commerciale de La Louve s'élevait à 22 %, alors que la plupart des autres distributeurs nous ont expliqué que leur marge commerciale était de 33 %. Vous avez précisé que vous supportiez moitié moins de frais de personnels, mais il reste un écart de 5 % à 6 % entre vos deux modèles, qui correspond notamment à l'absence de publicité.

Nous confirmez-vous l'absence de péréquation des marges dans vos rayons ?

M. Tom Boothe. – Nous ajoutons des coefficients de pertes sur les denrées périssables, c'est-à-dire le pain – 2 % –, les fruits et légumes – 3 % – et la viande. La majoration globale est de l'ordre de 23 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le prix de vente au client est-il inférieur à celui qui est pratiqué dans les grandes surfaces ?

M. Tom Boothe. – Il est possible qu'une autre enseigne ait décidé d'appliquer une faible majoration à tel produit, mais nous pouvons même être moins chers dans ce cas de figure avec notre système de majoration fixe. Nous vendons 20 % à 25 % moins cher que les magasins bio, et proposons en moyenne la moitié du prix sur les fruits et légumes bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est intéressant, car les marges pratiquées sur les produits bio sont généralement importantes.

M. Tom Boothe. – Nous comparons régulièrement les prix avec ceux de deux supermarchés classiques situés dans notre quartier. Je pourrai vous transmettre la liste correspondante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Pascal, le prix de vente de vos produits est-il inférieur à celui que l'on peut trouver dans la grande distribution ?

M. Florian Pascal. – Tout dépend de la politique du producteur, les magasins de producteurs n'ayant pas vocation à fixer les prix et à entrer en concurrence avec la grande distribution. Ces magasins sont un outil.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il dans votre cas, puisque vous êtes producteur et membre d'un magasin ? Comment fixez-vous vos prix de vente ?

M. Florian Pascal. – Je le détermine en fonction de mes coûts de production et de la quantité à écouler : je diminue ainsi les prix lorsque je dois vendre d'importants volumes. Une fois encore, la notion de vente maîtrisée intervient, la valeur ajoutée n'étant pas captée par un autre intermédiaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous avez créé ces magasins de producteurs, c'est sans doute parce que vous ne trouviez pas votre compte dans les établissements classiques de la grande distribution.

M. Florian Pascal. – Je réinsiste sur cette notion de maîtrise de la valeur ajoutée par le producteur, qui mène son action de commercialisation comme il l'entend.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel regard portez-vous sur les négociations de la grande distribution dans votre métier d'agriculteur ?

M. Florian Pascal. – D'une manière générale, les producteurs ne maîtrisent pas cet aspect. Je vends encore des melons *via* des circuits longs et je ne dispose d'aucune marge de négociation lorsque je discute avec les grossistes : ces derniers fixent un prix pour un volume donné, et encore à la condition que le produit soit conditionné, calibré et livré au bon endroit.

C'est cette capacité de pouvoir négocier que les agriculteurs ont perdue, ou du moins confiée à des intermédiaires qui en profitent pour conserver la valeur ajoutée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit bien de déterminer à qui reviennent les marges. Les magasins de producteurs ont donc pour objectif de les conserver en intégralité.

Pouvez-vous, par ailleurs, nous donner notre avis sur les lois Égalim ? Ont-elles permis d'améliorer la rémunération des producteurs ?

M. Florian Pascal. – Je suis assez mal placé pour répondre à cette question, car je ne maîtrise pas les lois Égalim dans la mesure où je ne suis pas directement confronté à cette problématique. En tant que producteur, je ne peux que souligner la distance qui nous sépare de ces négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne maîtrisez pas la manière dont les négociations sont menées ?

M. Florian Pascal. – Nous subissons la situation, car les négociations sont bien trop lointaines.

M. Tom Boothe. – Nous ne travaillons pas directement avec les producteurs et ne sommes donc pas directement concernés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est-à-dire ?

M. Tom Boothe. – Nos produits viennent principalement des grossistes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À qui achetez-vous ? Vous ne nous avez pas parlé de votre politique en la matière.

M. Tom Boothe. – Nous nous appuyons sur cinquante-six fournisseurs, une centrale classique qui dessert les G20, ainsi que sur quelques grossistes de produits bio… Je parle de grossistes en fruits et légumes ou en fromages. Nous recourons à la même centrale – Francap – que d'autres supermarchés indépendants et ne travaillons généralement pas en direct, car ne pouvons pas multiplier à l'excès les factures et les livraisons. En revanche, nous travaillons directement avec des fournisseurs de viande, mais sans véritables négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la part des Amap dans la consommation alimentaire globale ?

Mme Évelyne Boulongne. – Notre poids économique dans l'alimentation est estimé à 3 %. Je pense que notre poids est davantage idéologique en ce que nous avons mis fin à la coupure totale entre les mangeurs et les producteurs à partir de 2001. Nous avons ensuite été imités – par exemple avec *La Ruche qui dit Oui*.

Notre message essentiel se résume ainsi : nous savons que nous devons maintenir l'agriculture paysanne si nous souhaitons avoir une alimentation saine ; si toute l'alimentation venait à transiter par les grandes surfaces et l'agro-industrie, il n'y aura plus de bio, ni d'agriculture paysanne, et nos paysages seront saccagés.

Mme Laurence Garnier. –Monsieur Boothe, je souhaiterais vous interroger sur le modèle économique de votre supermarché coopératif et participatif. Votre présentation nous permet de comprendre un certain nombre de choses de manière précise sur la distribution classique. Vous appliquez un taux de « majoration » de 22 % sur tous les produits, alors que les distributeurs classiques pratiquent une forme de péréquation entre des produits d'appel, moins margés, et d'autres produits, sur lesquels ils rattrapent ce qu'ils perdent sur les premiers.

Concrètement, les acheteurs adhérents viennent-ils acheter prioritairement dans vos supermarchés coopératifs les produits sur lesquels vous appliquez une marge homogène de 22 %, là où les supermarchés classiques margent de manière supérieure pour compenser leurs produits

d'appel ? L'enjeu de ma question est de déterminer la viabilité du modèle. Les distributeurs classiques reconnaissent qu'il y a parfois un conflit entre la viabilité économique du modèle de la distribution, d'une part, et le bien-être et la santé des consommateurs, d'autre part.

M. Tom Boothe. – Vous me demandez si les adhérents achètent à La Louve même lorsqu'il y a des écarts de prix. Les membres sont aussi copropriétaires du magasin ; ils ont donc intérêt à ce que celui-ci fonctionne bien, même s'il y a un écart de prix. En réalité, peu de produits sont plus chers à la Louve qu'en grande distribution. Quand un produit est plus cher chez nous, il l'est de 2 % ou 4 %, sauf s'il est en promotion dans un autre magasin. Notre magasin est donc, en quelque sorte, une grande carte de fidélité en soi, sans que nous ayons instauré un tel système : les gens sont fidèles, car ils sont à la fois consommateurs et copropriétaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est une forme de clientèle captive, même si elle ne l'est pas au sens littéral. En fait, c'est une autre logique de marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien, comme vous margez à 22 %, le Coca-Cola est plus cher chez vous que dans d'autres magasins, puisque les distributeurs classiques nous ont expliqué qu'ils margeaient à zéro sur ce produit. Il doit en aller de même pour le Nutella.

M. Tom Boothe. – Exactement, mais les piles et les ampoules, par exemple, sont presque deux fois moins chères.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et les fruits et légumes sont aussi moins chers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une forme de péréquation inversée à celle que l'on rencontre le plus souvent !

Mme Audrey Bélim. – Monsieur Adrion, il n'y a pas de magasins Noz en outre-mer. Pourquoi ce marché, ces territoires ne sont-ils pas investis par Noz ? Nous savons que certains acteurs locaux achètent des licences et ne les exploitent pas, afin d'empêcher des concurrents de s'installer sur le territoire.

Madame Boulongne, nous avons répertorié environ huit Amap dans les territoires ultramarins : six à La Réunion, une en Guadeloupe et une en Guyane. Que faudrait-il pour favoriser le développement des Amap outre-mer, où la taille moyenne des exploitations – 6,2 hectares – est dix fois moindre que dans l'Hexagone ? Il s'agit souvent d'une agriculture familiale, traditionnelle. J'aurais donc aimé savoir pourquoi on ne compte pas plus d'Amap outre-mer ?

Mme Evelyne Boulongne – La chargée de communication du Miramap est Réunionnaise. Pour répondre à votre question, je dirai simplement que les Amap sont des groupes de citoyens qui s'organisent ; peut-être ne se sont-ils pas encore organisés dans ces territoires. En outre, il y a la distance. Nous avons peu de moyens et les billets d'avion coûtent cher.

Cependant, des visioconférences peuvent être organisées si besoin. En fait, il faut que l'initiative parte des gens. Si des personnes à La Réunion, en Guyane ou aux Antilles nous demandaient instamment de les aider, nous le ferions et nous essaierions de nous développer là-bas.

On compte une vingtaine de salariés environ dans les réseaux d'Amap, mais seulement deux au Miramap. Nous n'avons donc que deux personnes. Ce n'est pas beaucoup. L'une fait tourner la structure et l'autre est la chargée de communication réunionnaise que je citais. Notre budget dépend pour 70 % des fonds du compte d'affectation spéciale « Développement agricole et rural » (Casdar) et pour 30 % des cotisations des militants.

Nous essayons de développer des réseaux, mais, même en métropole, c'est difficile. Le réseau Bourgogne-Franche-Comté existe depuis six ans, mais ses membres n'ont jamais trouvé de financement pour créer ne serait-ce qu'un demi-poste de salarié chargé du développement. C'est ainsi. De même, le réseau breton, malgré l'existence de nombreuses Amap en Bretagne, n'arrive pas à se constituer. Il faut des militants qui veuillent s'investir et il faut que nous ayons les moyens de nous y rendre.

Je suis bénévole, je suis prête à me déplacer partout s'il le faut, mais c'est une activité très usante. C'est dommage, parce que nous défendons l'agriculture paysanne. Mesdames, messieurs les sénateurs, si vous connaissez des personnes intéressées, dites-leur de s'adresser à nous. Nous organiserons une visioconférence. Nous avons également rédigé de nombreux guides pour expliquer la manière de créer une Amap. Nous jouons un rôle d'accompagnateur ; nous sommes un mouvement d'éducation populaire. Nous aidons les paysans à se former à ce métier particulier, et les citoyens à monter en compétence pour gérer et faire fonctionner une association, la faire connaître, gérer des contrats, etc. L'engagement dans une Amap ne se résume pas à venir prendre son panier le soir. Cela ne suffit pas. Tout le monde doit s'impliquer. Je suis donc très preneuse si vous avez des contacts de personnes motivées.

M. Florian Pascal. – Les magasins de producteurs qui fonctionnent sont ceux qui résultent d'initiatives qui partent du terrain, par exemple lorsque des collectifs se créent. Les producteurs maîtrisent leur production. Ils souhaitent parfois maîtriser la vente. Pour lancer ces projets collectifs, il faut être accompagnés, car ils nécessitent certaines compétences, en matière d'animation et d'encadrement par exemple. C'est ce qui explique l'importance des structures accompagnatrices : nous nous tournons vers les chambres d'agriculture, les centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (Civam), l'organisation Trame (tête de réseaux pour l'appui méthodologique aux entreprises), etc.

M. Rémy Adrion. – Le réseau Noz ne couvre aujourd'hui qu'environ la moitié des consommateurs en France métropolitaine. Nous ne cherchons pas à nous créer des difficultés supplémentaires en nous implantant dans des

endroits plus compliqués. Nous savons nous implanter en France métropolitaine et nous nous développons au fur et à mesure des possibilités.

Mme Audrey Bélim. –Je comprends vos arguments, mais cela me fait un peu mal au cœur de vous entendre dire que les territoires ultramarins sont plus « compliqués ». Ma question est surtout la suivante : que manque-t-il à nos territoires pour susciter votre envie de vous y installer ? Vous trouveriez pourtant outre-mer le type de clientèle que vous visez spécifiquement. Les territoires d'outre-mer sont peut-être compliqués, mais ils sont aussi très beaux ! Ils ont beaucoup de belles choses à proposer.

M. Rémy Adrion. – C'est vrai, excusez-moi, je ne voulais pas dénigrer ces territoires en employant l'adjectif « compliqué », mais seulement signifier que, du point de vue pratique, ils sont un peu trop éloignés de nos plateformes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Vous nous avez expliqué que Noz récupérait des invendus ou des stocks en surplus. Vous arrive-t-il également de récupérer des invendus liés à des fermetures de magasin ? J'ai remarqué, en examinant vos chiffres et en préparant cette audition, que vos ventes ont explosé ces dernières années. Cela est-il lié au fait que beaucoup de magasins ont fermé, en particulier à cause de l'arrivée des plateformes internet ? Il me semble que nous assistons à des phénomènes en cascade : l'arrivée des plateformes internet fait baisser les prix, ce qui entraîne la chute de certains magasins, tels que Camaïeu, puis vous récupérez les invendus de ces magasins pour les mettre en vente à très bas prix. Cette analyse, qui n'est qu'une hypothèse, est-elle juste ?

M. Rémy Adrion. – Elle est certainement bonne. Certes nous rachetons les stocks des magasins ou des usines qui ferment, mais cela ne représente que 4 % de nos achats. Le reste provient des industriels – fins de série, changements de gamme, abandons ou annulations de commandes, etc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (Agec) vous permet-elle de bénéficier de plus de stocks ? Je rappelle qu'un industriel ou un producteur qui cède un stock de produits, alimentaires ou vestimentaires, qu'il n'a pas réussi à écouler, peut bénéficier d'une réduction d'impôt. Bénéficiez-vous de ce dispositif ?

M. Rémy Adrion. – Ce sont des procédés qui sont utilisés, mais je serais tenté de les qualifier de malfaisants. Nous ne pratiquons pas du tout la reprise de ces stocks auprès des associations, puisque ce sont souvent elles qui les perçoivent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment vous assurez-vous que les produits que vous détenez sont conformes aux normes françaises ou européennes ?

M. Rémy Adrion. – C'est un point important. Nous avons un service « normes et standards », car nous sommes susceptibles d'être sollicités, voire trompés, par des fournisseurs souhaitant nous proposer des produits non conformes aux normes. Nous sommes ainsi en procès depuis plusieurs années contre Amazon parce qu'ils ont essayé de nous faire écouler des produits non conformes. Nous nous sommes donc dotés d'un service spécifique, afin de nous éviter de vendre des produits non normés.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Monsieur Adrion, je vous avoue que je n'ai pas très bien saisi quel était le schéma juridique des magasins qui sont sous l'enseigne Noz. Qui est propriétaire ? qui achète le terrain ? J'ai compris le schéma du gérant-mandataire, mais je ne saisis pas qui est propriétaire du terrain, qui est propriétaire des constructions et qui réalise les constructions.

M. Rémy Adrion. – En général, Noz est propriétaire du terrain des sociétés qui font partie de l'univers Noz.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Il s'agit de filiales de Noz ?

M. Rémy Adrion. – Oui, des filiales immobilières pour les terrains, les constructions, les bâtiments qui sont achetés ou loués…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faudrait que vous nous apportiez des précisions à ce sujet ? Il y a une société mère avec des filiales immobilières. Comment cela s'organise-t-il ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je vais préciser ma question. Je n'ai pas besoin de savoir qui est propriétaire, ni selon quelles modalités. Ce que je n'arrive pas à comprendre c'est la structure générale de votre groupe. Il y a une identité Noz. On compte environ 300 ou 350 magasins.

M. Rémy Adrion. – Oui.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Ils n'appartiennent pas à des franchisés, puisque vous avez dit qu'il s'agissait de gérants-mandataires. Ils sont donc mandataires d'une structure juridique qui s'appelle Noz. Celle-ci est-elle une société anonyme ? une société par actions simplifiée (SAS) ? Quelle est sa structure juridique ?

M. Rémy Adrion. – C'est une marque.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – À qui appartient-elle ?

M. Rémy Adrion. – À moi.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Il faut le dire ! Ce n'est pas une accusation.

M. Rémy Adrion. – J'ai créé ce nom. Il m'appartient.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Vous êtes donc propriétaire de la marque. Mais quelle est la structure juridique d'ensemble ?

M. Rémy Adrion. – Il y a un ensemble de structures juridiques. Chaque magasin est une structure juridique en soi, qui fait du commerce et qui a confié à un gérant-mandataire le soin de la faire fonctionner.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – À qui appartient chaque magasin ?

M. Rémy Adrion. – Chaque magasin appartient à une société, qui m'appartient souvent et qui est dotée d'un gérant-mandataire.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Si demain je souhaite ouvrir un magasin Noz dans une ville de province, en France, que dois-je faire ?

M. Rémy Adrion. –Ce n'est pas possible ! Vous ne pouvez pas ouvrir un magasin Noz.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Il n'y a donc que vous qui pouvez monter le schéma juridique de l'opération ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si je comprends bien, vous êtes le patron d'une société par actions simplifiée ; c'est vous qui choisissez d'ouvrir ou non des magasins, dont vous confiez la gestion à des mandataires.

M. Rémy Adrion. – Absolument !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et c'est vous qui gérez les achats ?

M. Rémy Adrion. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le rôle du mandataire est donc d'exploiter le magasin. Il perçoit 10 % du chiffre d'affaires, avec lesquels il paie ses salariés et se rémunère.

M. Rémy Adrion. – C'est cela.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous y voyons un peu plus clair.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Les études universitaires sur les coopératives et les supermarchés participatifs montrent que ces modèles se distinguent moins par les produits proposés à la vente que par la façon dont le magasin est exploité.

Dans la grande distribution traditionnelle, les activités indispensables à l'exploitation sont assurées soit par des prestataires, sur la base de facturations, soit par des salariés, alors que, dans le modèle coopératif participatif, certaines de ces fonctions sont assurées par les membres ou par les producteurs au titre de leur participation au projet.

M. Tom Boothe. – Les membres accomplissent de petits boulots pour faire fonctionner le magasin : il s'agit de tenir la caisse, d'effectuer des opérations de manutention, de nettoyage, etc.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Il faut aussi assurer le fonctionnement du magasin. Certaines personnes doivent être sur place toute la journée.

M. Tom Boothe. – Il y a aussi par ailleurs des salariés qui effectuent les tâches qui nécessitent un suivi : les achats, la comptabilité, etc. Les autres tâches sont effectuées par les membres. Chaque jour environ 120 membres passent à la Louve pour accomplir les petites tâches. Cela suppose une belle organisation, car chacun doit savoir ce qu'il a à faire.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – J'imagine que ce ne sont pas les mêmes membres chaque jour.

M. Tom Boothe. – Exactement. Typiquement, un calendrier de rotations a été défini. Chaque membre doit être présent sur un créneau bien défini de trois heures chaque mois. Idéalement, il travaille avec les mêmes personnes chaque fois, puis, une fois les trois heures écoulées, une autre équipe prend la relève.

M. Jean-Claude Tissot. – Monsieur Adrion, nous confirmez-vous que lorsque vous achetez des produits alimentaires, qu'il s'agisse de conserves, de surgelés ou d'autres produits – j'ai bien compris qu'il n'y avait pas de produits frais –, vous êtes complètement « affranchi » vis-à-vis des producteurs, c'est-à-dire que vous ne devez rien au producteur qui a fourni la grande surface ou votre client ?

M. Rémy Adrion. – Oui.

M. Jean-Claude Tissot. – Cela signifie que vous n'avez pas de marge à lui transmettre ou à lui restituer, et que lui, inversement, n'en a pas non plus à votre égard. Lorsque vous achetez un produit, celui-ci donc est libre de droits, si j'ose dire.

M. Rémy Adrion. – Oui. Il n'y a pas de marge arrière, ni aucune pratique de ce genre. Il n'y a pas de contrat, sinon que le fournisseur nous vend son produit à un prix, et que nous devons simplement payer la facture.

M. Jean-Claude Tissot. – Et qu'en est-il du respect des dates de péremption ? Cela relève-t-il de votre seule responsabilité, dès lors que vous avez acheté un produit ?

M. Rémy Adrion. – Oui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est intéressant de constater que nous avons affaire à trois modèles de distribution très différents. Le premier est un système de commerçants-distributeurs qui revendent des produits issus du déstockage. Le deuxième modèle est celui de la distribution par les consommateurs, qui repose sur une logique de proximité. Enfin, le troisième modèle est celui de la vente directe par les producteurs.

Je voudrais revenir sur le modèle de la vente directe par les producteurs. Monsieur Pascal, ce modèle est-il démultipliable ? N'oublions

pas que l'enjeu, pour nous, est d'assurer une meilleure rémunération aux producteurs et de soutenir la production française, alors que notre production agricole, malheureusement, s'effondre. Ce modèle, que vous expérimentez maintenant depuis quelques années, est-il vertueux ? Pourrait-il, selon vous, se développer davantage ? Vous aviez tout à l'heure commencé à évoquer quelques freins. Pourriez-vous les préciser ?

M. Florian Pascal. – Oui, ce modèle est vertueux à plus d'un titre. Avant de répondre directement à votre question, je voudrais insister sur le fait que, s'il est pertinent d'étudier l'aspect purement économique d'un modèle, sur la base des calculs de marge par exemple, notre système va bien au-delà. Il est crucial de bien rémunérer le producteur, mais la question du prix n'est pas tout. Lorsqu'un client achète un produit dans un magasin de producteurs, il soutient un territoire, un mode de commercialisation et de consommation : sur 100 euros dépensés dans un magasin de producteurs, 88 euros restent sur le territoire, tandis que sur 100 euros dépensés dans une grande surface, seuls 8 euros bénéficient au territoire.

Les magasins de producteurs ne couvrent pas tout le territoire. Il reste des marges de développement. C'est indéniable. Il suffit de donner aux producteurs les capacités de s'organiser.

Vous m'interrogez sur les limites du modèle. J'ai déjà évoqué les limites réglementaires, liées au fait que le modèle de la vente directe n'est pas soutenu par la loi. La vente directe, en effet, n'est pas considérée comme le prolongement d'une activité agricole. Il en résulte que les organismes d'État censés contrôler nos activités ont une interprétation de la loi très restrictive et nous mettent des bâtons dans les roues.

Je prendrai un exemple qui me concerne en tant que maraîcher. Si je veux vendre des pommes de terre dans un magasin de producteurs, les agents de la répression des fraudes exigeront que je les calibre, les trie, les nettoie et les étiquette d'une certaine manière. Il s'agit pourtant de pommes de terre que j'apporte dans un lieu de vente qui m'appartient en partie, même s'il est géré collectivement. J'espère qu'avec votre soutien, ces difficultés réglementaires pourront être levées assez rapidement.

Ensuite, pour qu'un magasin de producteurs fonctionne, il faut qu'il y ait une alchimie entre les producteurs et les consommateurs. La notion de lieu physique est centrale. Certes, la France a le mérite d'avoir différents types de climats et de productions, très diversifiés, mais cela ne suffit pas pour pouvoir approvisionner de manière globale tous les magasins. Il est beaucoup plus difficile d'implanter un magasin de fruits et légumes dans le centre ou dans le nord de la France que dans le sud.

Il n'en demeure pas moins que le modèle de la vente directe peut se démultiplier. Tout dépend des règles de fonctionnement que l'on détermine. Si l'on impose que le producteur soit présent à la vente, alors il est évident que

ceux de Provence, comme moi, ne pourront pas participer à un magasin situé à Paris.

Si, en revanche, nous développons d'autres modèles qui sont non pas des magasins de producteurs en vente directe *stricto sensu*, mais des magasins de vente de produits fermiers, alors le modèle pourra être démultiplié, pourvu toutefois que l'on garde à l'esprit que la valeur ajoutée doit non pas être destinée à valoriser l'activité de vente, mais être redistribuée aux producteurs.

Les magasins de producteurs en vente directe peuvent donc encore investir un large espace et se développer de manière significative. Cela reste néanmoins simplement un mode de commercialisation complémentaire, qui ne deviendra pas majoritaire – c'est certain. En revanche, d'autres modèles similaires peuvent, eux, être développés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans le cadre de vos activités, répondez-vous également à des offres de cantines scolaires de proximité ? Le fait d'être groupés vous permet-il d'avoir accès à d'autres marchés que ceux de la vente directe ?

M. Florian Pascal. – Cela pourrait être une possibilité. La problématique est que vendre des produits à des clients dans un magasin est un autre métier que de proposer des produits à des intermédiaires et à la restauration hors domicile. Si le projet est bien conçu sur le plan logistique, il peut, bien évidemment, se démultiplier sur d'autres secteurs d'activité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans votre groupement, allez-vous au-delà de la vente directe ?

M. Florian Pascal. – Certains magasins essaient de se développer, mais il est déjà compliqué de mettre en place un magasin pour vendre des produits en direct – j'en reviens à la question de la réglementation. Répondre à un appel d'offres d'une manière collective est vraiment très compliqué. Cela pourrait se faire, mais il faudrait que nous soyons davantage accompagnés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Beaucoup de plateformes locales se sont développées dans les territoires, comme les Agrilocal. Celles-ci ne pourraient-elles pas vous faciliter l'accès à des capacités de distribution plus larges ?

M. Florian Pascal. – Non, il faut organiser la logistique sous-jacente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces plateformes ne le font pas ?

M. Florian Pascal. – Pas toutes. En tout cas, cela nécessite du travail et une organisation, ce qui pose la question de la juste répartition de la valeur ajoutée. Mais l'activité que vous évoquez reste possible et pourrait être développée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Adrion, j'aimerais savoir ce qui vous a motivé à choisir ce modèle. En particulier, pourquoi

n'embauchez-vous pas directement l'ensemble de vos salariés, puisque vous n'êtes pas loin d'avoir adopté un modèle classique de distributeur ? Vous achetez moins cher et vous avez un circuit d'achat différent, mais, en réalité, vous avez vos propres magasins. Pourquoi n'employez-vous pas directement votre personnel ? Par ailleurs, qui définit le prix de vente ?

M. Rémy Adrion. – Ma volonté, depuis toujours, a été de travailler non pas tout seul, mais avec des gens, de m'associer avec eux. Je ne souhaite pas avoir des collaborateurs, mais travailler avec d'autres personnes, pour développer des projets ensemble. Il en a toujours été ainsi. Les sociétés multiples que j'ai évoquées ont été créées dans ce but. Je n'ai jamais eu l'ambition de créer une multinationale ; j'avais plutôt l'ambition de créer une « multi » de copropriétaires, de coacteurs… Noz a toujours constitué un univers de personnes qui s'unissent pour mettre en œuvre une idée – celle que j'ai eue il y a cinquante ans, mais qui réunit aujourd'hui beaucoup de monde.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais qu'en est-il du droit social ? En effet, en procédant ainsi, vous contournez le droit social, puisque les salariés dépendent chacun de magasins différents, au lieu d'être tous salariés de Noz. Dès lors, ils perdent leur capacité de négociation collective.

M. Rémy Adrion. – Il me semble que votre question revient peut-être à prendre le problème à l'envers. Les gens travaillent pour eux-mêmes. Ils montent leur affaire, ils la développent. Les artisans ne bénéficient pas du droit social. Les autoentrepreneurs non plus. Est-il obligatoire qu'une entité supérieure décide pour tout le monde et doive donc quelque chose à tout le monde ? Je ne suis pas né pour avoir le monde à ma charge ! Je veux bien travailler avec des gens, que nous partagions les revenus, le travail, mais je ne veux pas être le maître de l'ensemble.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma question est simplement de savoir si cette organisation était volontairement conçue pour ne pas avoir à centraliser le personnel.

M. Rémy Adrion. – Non, absolument pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous, monsieur Adrion, nous donner quelques chiffres sur les volumes de produits qui transitent par vos différents magasins ? S'agit-il essentiellement de produits d'origine française ?

M. Rémy Adrion. – La moitié des produits sont achetés en France, dans des entreprises françaises – il peut s'agir aussi de produits importés, mais ils sont achetés à des entreprises françaises. Pour le reste, 30 % des produits sont achetés dans l'Union européenne, hors de France, et 20 % hors d'Europe, dans le reste du monde.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avant de conclure, auriez-vous, madame, messieurs, auriez-vous un dernier point que vous

souhaiteriez porter à notre connaissance, que nous n'aurions pas évoqué et qui vous semblerait important ?

M. Florian Pascal. – Je souhaite insister sur les notions de juste rémunération et de juste prix : cela n'inclut pas uniquement la fabrication d'un produit. Par exemple, quand je vends mes pommes de terre, qui ont été produites à proximité, je valorise aussi le territoire, le lien social qui a été créé, et la vente nourrit le développement économique. C'est ce que l'on ne retrouve pas dans certains autres endroits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Lors des débats de la première loi Égalim, en 2018, le Sénat s'est prononcé sur ce sujet, en disant que le revenu des agriculteurs ne dépendait pas uniquement du prix de vente de leurs produits. Il dépend aussi des aides publiques, de la politique agricole commune, des charges et de leur évolution, etc. Les paramètres à prendre en considération sont nombreux. La valorisation du territoire et de l'activité économique qui y est générée constitue également un élément particulièrement important. Je vous remercie de l'avoir rappelé.

M. Tom Boothe. – Il ne faut pas oublier la présence en France de coopératives de consommateurs. Celles-ci partagent l'esprit de La Louve. Je pense notamment à Coop Atlantique ou Coop Normandie. Il s'agit plutôt d'acteurs de grande taille, mais l'esprit qui les anime est similaire à celui de La Louve, en ce qui concerne les bénéfices, par exemple. Ils ont aussi des ressources beaucoup plus importantes que les nôtres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – N'hésitez pas à nous donner vos contacts au sein de ces coopératives.

Mme Evelyne Boulongne. –L'une des questions que vous nous avez adressées portait sur l'existence éventuelle d'une carte de fidélité dans les Amap. Il n'y en a évidemment pas ! La fidélité, c'est le lien très fort qui existe entre les paysans et les consommateurs, puisque nous nous voyons chaque semaine à la ferme. Quand on réalise le travail énorme accompli par les paysans pour nous nourrir, on éprouve un grand respect pour eux, tandis qu'ils éprouvent une grande fierté et sont heureux de savoir à qui ils donnent à manger ! Cela redonne du sens à leur travail. C'est tout de même mieux de voir les personnes que l'on nourrit que d'aller porter des caisses à Rungis !

En outre, notre système leur permet de se décharger complètement des préoccupations commerciales. Quand ils livrent, ils viennent avant tout pour faire la conversation puisque tout est déjà payé – nous ne sortons pas d'argent sur place.

Enfin, je voulais également dire que, comme les magasins de producteurs, nous œuvrons au développement des territoires. Nous avons repris le mot de « paysan » parce que l'agriculture paysanne permet de développer les paysages, la vie locale, etc.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie.

Audition de MM. Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires et Gwenn Van Ooteghem, directeur général Intermarché & Netto

(Mercredi 11 février 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui MM. Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires et Gwenn Van Ooteghem, directeur général d'Intermarché et Netto.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, à savoir cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Messieurs, je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Thierry Cotillard et Gwenn Van Ooteghem prêtent serment.

Le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution. Son objectif est d'éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays, qui demeure opaque malgré les récentes avancées législatives et d'analyser à ce titre l'influence des acteurs de la chaîne sur le niveau des prix.

Le secteur de la grande distribution connaît une recomposition profonde, marquée par des mouvements de concentration et par la conclusion de nouvelles alliances à l'achat – notamment celle avec Auchan, *via* la centrale Aura et la centrale européenne Everest.

Dans ce contexte, le Groupement Les Mousquetaires occupe une place particulière. Il repose sur un modèle d'indépendants et se distingue par l'existence d'un pôle industriel intégré, Agromousquetaires, qui lui confère une position singulière, à la fois de distributeur et de producteur.

Avec une part de marché de plus de 17 %, votre groupe est un acteur clé de la formation des prix et des équilibres économiques du secteur. Nous souhaitons comprendre comment vous abordez ces transformations et leurs effets sur les filières et les consommateurs.

Formation des prix, fixation des marges, relations avec les fournisseurs, intégrés ou extérieurs, voilà quelques-uns des thèmes sur lesquels notre rapporteure vous interrogera de manière plus détaillée. En attendant, je vous laisse la parole pour un propos liminaire, dans lequel vous nous exposerez les grands traits de votre organisation, les principes qui

président à votre stratégie de prix et les conséquences qu'elle entraîne sur vos marges.

M. Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires. – Le Groupement Les Mousquetaires regroupe 3 200 chefs d'entreprise indépendants, fortement implantés dans les territoires, puisque nous sommes présents dans 85 % des cantons de France. Nous aimons à dire que nous avons un point de vente tous les dix kilomètres. En outre, l'une de nos singularités est que, comme vous l'avez indiqué, nous possédons un pôle industriel, qui compte 56 usines et plus de 12 000 salariés, ce qui nous positionne comme le quatrième acteur de l'agroalimentaire français. Cela nous donne une lecture de la totalité de la chaîne alimentaire.

Madame la rapporteure, je vous ai entendue récemment sur La Chaîne parlementaire (LCP) évoquer la question du partage de la valeur au sein de cette chaîne alimentaire. Vous avez bien résumé le sujet. Cette question est aujourd'hui centrale.

La réalité, selon nous, est que tous les maillons de la chaîne alimentaire sont sous tension, surtout les plus fragiles. Je pense en premier lieu évidemment aux agriculteurs, dont la rémunération reste trop souvent insuffisante. De même, nous travaillons beaucoup avec la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF) et nous savons qu'une partie des TPE et des PME est en difficulté. Quant au consommateur, il a été confronté à la crise hyperinflationniste que nous avons connue ces dernières années. Nous avons une bonne cartographie de l'ensemble de nos clients : plus de 12 millions de Français viennent chaque semaine dans nos points de vente. Aujourd'hui, un Français sur trois, ce qui représente plus de 20 millions de personnes, a du mal à finir le mois. Dans ces cas-là, c'est souvent le budget alimentaire qui fait l'objet d'arbitrages.

Tout le monde est d'accord pour reconnaître les difficultés des agriculteurs, des PME, des TPE. Je me permettrai d'ajouter un acteur à cette liste des acteurs sous tension : ce sera, au risque peut-être de surprendre ou de choquer, la grande distribution. Sans doute aurez-vous du mal à y croire, parce que c'est un phénomène nouveau. Cependant j'ai vraiment l'impression que ce diagnostic ne relève pas simplement du ressenti, mais correspond à une réalité économique : Cora a été racheté, Casino a été démantelé, Colruyt a quitté la France, tandis que d'autres acteurs sont dans le rouge et ont des résultats négatifs.

Grâce à notre modèle d'indépendants et à notre politique de prix, notre groupe résiste mieux que certains, mais personne n'est à l'abri et la recomposition du secteur, que vous avez évoquée, madame la présidente, n'est probablement pas finie.

Pour continuer d'exister demain, car c'est le défi que nous devons relever, nous avons différents sujets à traiter : celui de la transformation de la

consommation, celui de la fragmentation du marché et celui de la manière de répondre à la première préoccupation des Français, le prix.

Nous sommes donc face à une équation complexe, avec de multiples contraintes. Il n'y a pas d'un côté des responsables et de l'autre des victimes. Mon intime conviction est que nous avons tous une responsabilité collective. Notre responsabilité en tant que distributeur – et cela vaut aussi pour les politiques publiques – est de garantir un prix juste pour les produits du quotidien des Français. C'est, en tout cas, la mission que nous portons.

Prix juste ne rime pas avec prix le plus bas possible, car on peut toujours trouver un prix inférieur, mais cela se fait, dans ce cas, au détriment du monde agricole. Or, sans monde agricole, nous n'aurons plus rien à vendre dans nos magasins. Bien évidemment, nous sommes préoccupés par cette question.

Chez Les Mousquetaires, nous n'avons pas attendu les lois Égalim. Comme nous possédons nos propres usines, nous avons mis en place des dispositifs. Nous avons ainsi instauré la contractualisation, dès 2015, lors de la crise du porc : nous avons alors commencé à travailler avec les éleveurs et les abattoirs pour définir des contrats qui permettent de leur assurer un revenu minimum et de leur garantir des volumes offrant des débouchés pérennes.

Lorsque nous parlons d'agriculture, il faut avoir en tête que chaque filière a ses particularités.

Certains considèrent que la loi Égalim n'a pas eu beaucoup d'effets. Je ne le pense pas. Il faut reconnaître qu'elle a eu des effets positifs, car les producteurs de certaines filières bénéficient d'une meilleure rémunération. Le lait a connu des crises, mais la situation s'est améliorée. Il en va de même pour la filière porcine. Nous avons généralisé la contractualisation. Nous avons sanctuarisé le plus possible la matière première agricole, et puis la guerre des prix s'est, je pense, modérée.

Ces principes posés par la loi Égalim ne sont pas purement théoriques chez Intermarché. M. Gwenn Van Ooteghem, qui a piloté les achats de l'enseigne avant de devenir directeur général, le confirmera : nous avons accepté des hausses tarifaires significatives lorsque certaines filières en ont eu besoin.

Toutefois, même s'il y a du mieux, nous estimons que cela ne suffit pas. Le cadre actuel montre ses limites :il est devenu complexe, peu lisible, parfois inefficace, ce qui ne permet pas d'atteindre l'objectif qui était de partager la valeur et de protéger le revenu agricole. Lorsque nous évoquons la question de l'agriculture, il ne faut pas oublier les enjeux de compétitivité, la nécessité de se doter d'une vision à long terme, de veiller à la cohérence européenne et à l'éducation alimentaire. Les difficultés structurelles de notre agriculture dépassent largement le seul cadre de la grande distribution.

N'oublions pas que celle-ci ne représente que 40 % des débouchés du monde agricole.

Pour revenir plus précisément sur les négociations commerciales, je suis convaincu que certains aspects de la loi Égalim doivent être renforcés et simplifiés. Le prix « en marche avant » doit devenir une réalité pleinement opérationnelle. La matière première agricole devrait être obligatoirement contractualisée dès l'amont et intégrée de façon transparente dans les conditions générales de vente (CGV). Certes, me direz-vous, c'était déjà l'esprit de la loi, mais dans la réalité, pour certains très grands industriels, même s'il ne faut pas généraliser, les choses ne sont pas claires, et nous pourrons vous le prouver par écrit.

La matière première agricole reste souvent une boîte noire, avec la fameuse option 3 – ce point a certainement été évoqué devant vous par nos confrères. En tout cas, nous vivons actuellement dans un monde de « transparence opaque » dans le cadre d'Égalim, et il convient de corriger cela.

Dans ces conditions, comment sanctuariser le revenu agricole ? Évidemment, c'est difficile si l'on ne sait pas ce qui revient à l'agriculteur. Certaines hausses de prix de la part des industriels ne nous semblent pas toujours fondées, lorsque certains coûts baissent au même moment.

Nous avons le sentiment que les consommateurs ne se sont toujours pas remis de la crise inflationniste, car le prix de leur alimentation a augmenté de 20 % en quatre ans. Il est donc légitime qu'ils bénéficient aujourd'hui des baisses de coûts, quand ils viennent faire leurs courses chez nous.

Certaines grandes multinationales instrumentalisent la matière première agricole pour éviter toute discussion sur le coût de production. Notre conviction est pourtant que lorsque l'énergie baisse, de même que les coûts de transport ou les coûts d'emballage, les prix doivent aussi diminuer. Il est donc légitime de notre part de demander des baisses.

Les prix des produits alimentaires n'ont pas vocation à augmenter indéfiniment. En tout cas, chez Les Mousquetaires, nous essayons d'agir avec responsabilité. Nous arrivons peut-être à le faire mieux que d'autres, parce que nous possédons 56 usines, basées en France. Nous avons, par conséquent, une connaissance des coûts industriels.

Je souhaite rappeler que, sans les négociations que nous avons menées pendant le choc inflationniste, l'inflation pour les consommateurs n'aurait pas été de 20 % ou de 25 %, mais de 40 % ou 45 %. Nous avions la responsabilité d'être un amortisseur de cette hyperinflation.

Il est nécessaire de remettre de la transparence et de la simplification au cœur d'un dispositif qui est bon dans son principe. Il faut donc simplifier les règles, éviter l'empilement des contraintes et se concentrer, avec le discernement nécessaire, sur les TPE et les PME agricoles et les produits issus directement de l'agriculture française.

J'en viens aux alliances européennes. Les négociations avec 2 % à 3 % de nos fournisseurs relèvent de ce cadre ; cela représente 23 % de nos volumes. Cela ne concerne donc que des groupes qui réalisent entre 1 et 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Je le dis clairement : nos centrales d'achat européennes ne traitent avec aucune PME ni aucune entreprise de taille intermédiaire (ETI). Elles n'interviennent pas non plus pour les produits agricoles bruts. Nous avons uniquement recours à ces centrales d'achat pour rééquilibrer le rapport de force avec les grands groupes. C'est aussi un moyen de lutter contre la fragmentation tarifaire pratiquée par les grands industriels dans un marché européen qui n'est finalement pas si unique. Pour que l'alimentation ne soit pas plus chère en France que dans les pays voisins, nous demandons de pouvoir négocier les prix, tout en faisant preuve de discernement, en responsabilité, à l'égard du monde agricole et des PME.

Je dirai enfin un mot sur les marges de la grande distribution. Contrairement à certaines idées reçues, celles-ci sont connues. Elles sont plutôt constantes depuis plusieurs années, alors que nos charges ont, elles, plutôt augmenté. Nos résultats nets – je vous confirme les propos de mes confrères – sont de l'ordre de 2 %. L'audition de la présidente de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) l'a très bien démontré. Nos marges sont accessibles à tous. Elles figurent dans notre rapport annuel, car nous n'avons rien à cacher sur ce sujet. Nous faisons preuve d'une totale transparence.

Le taux de marge brute d'un Intermarché s'élève à 21 % et son résultat net est de 2 %. La différence se décompose ainsi : 2,5 % sont consacrés au loyer ; entre 10 % et 11 % servent à payer les frais de personnel ; 6 % à 7 % sont consacrés aux diverses charges, comme l'électricité qui, à un moment, a vraiment beaucoup augmenté ; enfin, nous enregistrons un taux de casse de l'ordre de 1,5 %.

Pour dégager ces deux points de marge, nous pratiquons la péréquation. Les rayons boucherie et poissonnerie, dont les coûts d'exploitation sont élevés, ont des marges semi-nette négatives -il s'agit de la marge réalisée après avoir payé les salariés qui s'occupent du rayon. D'ailleurs, 200 poissonneries ont fermé dans notre enseigne ces quatre dernières années.

Nous ne pratiquons pas de surmarge sur les produits sains par rapport aux produits ultra-transformés, tout simplement parce que nous gérons nos coûts et que nous sommes des commerçants. Nous vivons dans un marché où nous observons évidemment ce que font nos concurrents.

En outre, comme le groupe est composé d'indépendants, chaque entreprise doit dégager un résultat, car c'est ce qui permet à son propriétaire de vivre.

Pour conclure, je voudrais lancer un appel simple : celui d'arrêter d'empiler les lois sans atteindre les résultats attendus. Jamais un secteur n'a

été aussi réglementé, ni autant entendu par la représentation nationale. Revenons donc au bon sens, simplifions le cadre des négociations commerciales, protégeons réellement les agriculteurs et les PME, et redonnons de la lisibilité à l'ensemble de la chaîne alimentaire ! C'est par la transparence, la responsabilité et le dialogue que nous pourrons défendre durablement la ferme France, sans opposer le pouvoir d'achat des consommateurs et le revenu des agriculteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre groupe a réussi un beau coup de communication grâce à votre publicité et à son loup. J'ai donc une question à vous poser : en matière de négociation commerciale, vous qualifieriez-vous plutôt de loup prédateur ou de doux agneau ?

M. Thierry Cotillard. – J'espère être le loup bien-aimé maintenant… Notre approche de la négociation diffère selon le type de fournisseur. Notre politique – je l'assume – est d'améliorer nos conditions d'achat sur les produits qui se vendent le plus, qui sont souvent produits par de grands groupes, de grandes marques nationales, avec lesquels les négociations sont les plus tendues.

Inversement, nous demandons à nos équipes chargées des achats de faire preuve de discernement vis-à-vis des autres acteurs. Cela a encore été le cas cette année, puisqu'une charte sur les négociations commerciales avait été signée avec la Feef (fédération des Entreprises et des Entrepreneurs de France). Nous nous étions engagés à ce que les contrats avec les PME soient signés avant le 15 janvier. Sans flagornerie, nous avons certainement été l'un des premiers à le faire, puisque 95 % des accords ont été signés avant cette date. Ce n'est pas tout blanc ou tout noir. Lorsque la négociation devient un peu tendue, c'est parce que nous agissons au service du consommateur. Comme je l'ai indiqué, si nous n'avions rien fait durant la crise inflationniste, le consommateur aurait subi une hausse des prix de 40 % et non de 25 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez dit qu'il était normal que les consommateurs bénéficient d'une baisse des prix lorsqu'il y abaisse des coûts. J'aimerais que vous nous éclairiez sur l'histoire des tomates marocaines et des tomates françaises.

Les producteurs français s'étaient organisés pour vous proposer une barquette de tomates, visant à concurrencer la tomate marocaine, avec un prix de vente possible à 1,29 euro, ce qui respecterait vos exigences de marge, alors que la barquette de tomates marocaines est vendue à 99 centimes. Or, vous l'avez mise en vente à 1,99 euro. J'aimerais donc que vous nous expliquiez cela. Il y a eu un effort manifeste des producteurs. Vous avez acheté à un prix somme toute assez bas, puisqu'il y avait seulement, si je suis bien informée, 10 centimes d'écart entre le prix d'achat des tomates marocaines et celui des tomates françaises, mais vous avez vendu les tomates françaises 1 euro de plus.

M. Thierry Cotillard. – Le prix d'achat proposé par la production française ne nous permettait pas d'offrir aux consommateurs ce prix psychologique de 99 centimes, qui est aujourd'hui devenu un prix de référence pour la tomate dans le rayon des fruits et légumes. La marge réalisée par l'enseigne sur ce produit est relativement faible, car nous en écoulons de tels volumes que la marge est appréciée en valeur.

Pour ce qui est du prix pratiqué, nous émettons une préconisation de prix aux magasins de notre groupement d'indépendants, mais le prix de vente n'est pas toujours celui qui a été préconisé. En effet, chaque membre a la liberté de fixer les prix. Notre politique n'a jamais été de surmarger autant sur ce produit, puisque nous avons plutôt, depuis longtemps, essayé d'établir des partenariats avec les producteurs de tomates françaises, comme Les Paysans de Rougeline par exemple.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment expliquez-vous cela ? Vous achetez les tomates françaises avec un écart de 10 centimes par rapport aux tomates marocaines, mais vous les vendez avec un écart de 1 euro. Cela signifie donc que vous réalisez une marge supplémentaire sur la tomate française par rapport à la tomate marocaine.

M. Thierry Cotillard. – C'est ce que je viens de vous dire. C'est dû à la péréquation : tous les produits ne peuvent pas être margés à zéro, puisqu'il nous faut 20 % de marge pour vivre. Le prix que vous indiquez représente une marge démentielle et correspond à des valeurs exceptionnelles. Il ne correspond pas au prix préconisé par les équipes de M. Gwenn Van Ooteghem, mais, je le redis, les membres ont une certaine liberté de pratique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voulez-vous dire que chaque directeur de magasin fixe son prix et qu'ils ont fixé ces prix beaucoup plus haut que ce que vous préconisiez ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faudrait que vous nous expliquiez précisément ce qui s'est passé, sans aller jusqu'à nous révéler des secrets d'affaires. Nous ne pouvons pas nous satisfaire de votre réponse.

M. Gwenn Van Ooteghem, directeur général Intermarché & Netto. – Nous ne pouvons pas le faire en séance, mais nous vous donnerons le prix exact auquel nous payons les deux produits, le prix que nous préconisons et la proportion de points de vente qui respectent cette préconisation – celle-ci est tout de même assez élevée.

Le cas de figure que vous évoquez s'est produit dans un Intermarché. Nous vous apporterons tous les éléments sur ce point, en toute transparence. Nous vous donnerons même l'historique, puisque nous vendions auparavant la tomate française au prix de la tomate marocaine. Nous vous expliquerons, sur la base de nos données internes, qui sont quelque peu confidentielles, notamment concernant les prix d'achat, pourquoi il y a aujourd'hui une distorsion.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Vous n'avez pas acheté ces tomates à 80 centimes : est-ce bien cela que vous dites ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Exactement. Il y a des périodes promotionnelles. Je n'entrerai pas dans le détail, mais nous vous donnerons l'ensemble des éléments par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Très bien. Nous allons maintenant parler des poireaux, puisque ce sujet est aussi d'actualité. Si j'ai bien compris vos propos, vous êtes prêts à procéder à des hausses tarifaires quand les filières vont mal. L'avez-vous fait pour la filière du poireau, qui connaît des difficultés en ce moment, en raison d'une surproduction ?

M. Thierry Cotillard. – Je ne suis pas spécialiste du poireau, je ne dispose donc pas des chiffres aujourd'hui, mais je vous les communiquerai.

Nous avons défini un plan, avec la Fédération du commerce et de la distribution, que nous avons rejointe. L'idée est de considérer que le problème du revenu agricole peut être lié à une surproduction ou à un problème climatique. Dans ce cas, le secteur nécessite un soutien. Par conséquent, il a été décidé – j'étais en pointe sur ce sujet – qu'en cas de surproduction d'un produit, il faudrait que nous puissions l'écouler massivement. Pour cela, il faut fixer un prix qui incite fortement le consommateur à l'acheter. C'est ainsi que nous pratiquons en ce moment, comme Carrefour ou Leclerc par exemple, un prix très attractif pour écouler les poireaux des producteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes, mais ma question portait non pas sur le prix de vente, mais sur le prix d'achat, afin de connaître la répartition de la marge.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Je ne connais pas les prix d'achat, qui ne sont d'ailleurs pas, pour ce type de marchandises, des prix annuels. Toutefois, l'instruction des équipes qui achètent les fruits et légumes est de coller au marché, et non d'exercer des pressions à la baisse sur les prix lorsque les prix de production sont à la hausse.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourrez-vous nous fournir toutes les données sur les tomates et sur les poireaux ? Nous n'avons pas obtenu toutes les réponses à nos questions.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Nous vous les transmettrons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous adhérons tous à vos propos liminaires. Vous avez insisté sur les enjeux relatifs à la souveraineté agricole. Nous voyons bien aujourd'hui que, dans un contexte économique mondial marqué par une forte concurrence, les questions que nous venons d'évoquer sont cruciales. C'est la raison pour laquelle nous cherchons à approfondir le sujet et à obtenir des réponses.

M. Thierry Cotillard. – Vous avez raison d'insister. N'oublions pas que le prix payé aux agriculteurs résulte du jeu de l'offre et de la demande.

Dès lors que la grande distribution et les acteurs qui mettent les produits sur le marché soutiendront les prix agricoles, les cours augmenteront. C'est la position que nous avons prise.

Certes, tout ce que nous faisons n'est pas merveilleux, mais je peux vous assurer que nous avons la volonté de faire bouger les lignes. Je vais vous donner deux exemples très simples.

Je considère que l'on marche sur la tête lorsque l'on importe des fraises et des cerises de l'autre bout de la planète en décembre et en janvier. Nous avons donc décidé que nous ne le ferions pas cette année. Nous verrons ce que fait le secteur, car il serait souhaitable que nous ne soyons pas isolés dans cette démarche. Notre part de marché n'est que de 17 % : nous ne pouvons donc pas, à nous seuls, changer la face du monde ni le revenu des agriculteurs. En tout cas, notre action est symbolique. Si nous commençons à privilégier les produits de saison, cela évitera certaines dérives. Et lorsque nous commencerons à vendre des fraises ou des cerises, les gens se précipiteront pour les acheter, car ils n'en auront pas mangé avant.

Le second choix que nous avons fait concerne la filière de la pomme. Après des échanges avec ses représentants, nous avons décidé qu'il n'y aurait plus une seule pomme non référencée « France » dans nos étalages. Je ne suis pas à l'abri qu'un indépendant, à la frontière suisse par exemple, aille en acheter dans un verger suisse, mais la politique de l'enseigne est de faire en sorte qu'il n'y ait plus de pommes étrangères sur nos rayons.

Je souligne ce point, car, si nous jouons tous le jeu de la ferme France à l'achat, les choses changeront. Cela concerne non seulement la distribution, mais aussi les collectivités locales. Est-il normal que, dans les cantines scolaires, les produits viennent de l'étranger, alors que nous entendons sans cesse le discours sur la ferme France ? Il serait intéressant que nous nous engagions tous à nous approvisionner encore davantage en produits français ; cela permettrait de soutenir les cours. Voilà, en tout cas, ce que nous essayons de faire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Parmi les indépendants, Intermarché se singularise par l'existence d'Immo Mousquetaires. Dans son rapport de 2019 sur les pratiques de la grande distribution dans leurs relations commerciales avec leurs fournisseurs, la commission d'enquête de l'Assemblée nationale indique que cette société foncière « représente probablement un important centre de profits ». Pouvez-vous nous apporter des précisions sur ce point ? Cette entité est-elle propriétaire des murs de tous les magasins Intermarché et Netto ?

M. Thierry Cotillard. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels sont les montants des loyers versés annuellement par les adhérents ? Ces loyers sont-ils conformes aux prix du marché ?

M. Thierry Cotillard. – Historiquement, le choix a été fait d'avoir un amont fort – c'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles nous avons quitté le mouvement Leclerc. Les autres indépendants possèdent souvent leurs murs. Les Mousquetaires ont choisi de placer les actifs immobiliers dans une foncière. À l'heure actuelle, même si les règles ont un peu changé, plus de la moitié des murs sont détenus par cette foncière. Cela inclut les actifs immobiliers, c'est-à-dire les points de vente, mais aussi des bases logistiques, car nous voulions être indépendants, et nos 56 usines.

La politique de la foncière est assez simple : elle consiste à pratiquer des taux qui soient normés. Nous pourrons vous donner davantage d'éléments, si vous le souhaitez, puisqu'ils figurent dans le rapport annuel de gestion. En effet, notre idée est de proposer des prix acceptables. Certains de nos concurrents, qui n'avaient plus des taux de loyer raisonnables, ont fait faillite. Ils pratiquaient des taux de 4 %, 5 %, voire 6 %, et cela a causé leur perte. Notre philosophie, en confiant la gestion de l'immobilier au collectif, est d'assurer à l'exploitant des taux qui se situent entre 2 % et 2,5 %. À Paris, les loyers sont plus chers. Nous y possédons peu d'immobilier. La foncière a alors tendance à signer un contrat pour louer les murs et à en signer un autre avec l'exploitant, afin de prendre en charge l'écart entre les taux demandés, qui sont payés par la foncière et qui s'établissent souvent à 6 %, et notre taux d'effort classique, qui s'établit plutôt autour de 3,5 %. La foncière prend à sa charge la perte, pour que l'exploitant s'en sorte.

Si l'on prend en considération les comptes consolidés, la foncière dégage un taux de rentabilité qui est tout à fait dans la norme du marché et qui n'est pas à deux chiffres. Je vous communiquerai tous les éléments par écrit – secret des affaires oblige. La foncière n'est pas une machine à cash, qui nous permettrait d'accumuler des profits, tout en affichant un résultat du compte d'exploitation de 2 %. Cela n'est pas le cas, et je vous transmettrai les chiffres.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie de nous envoyer ces éléments, car nous avons besoin d'être éclairés sur ce point.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Pour être précis, j'indique que la foncière possède un peu moins de 50 % du parc immobilier – 45 % exactement –, 30 % appartiennent aux adhérents, et le reste est possédé par des bailleurs externes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Observez-vous une différence de rentabilité des magasins, selon qu'ils sont propriétaires ou locataires ?

M. Thierry Cotillard. – L'intérêt de louer à Immo Mousquetaires est que le taux de 2 % est assuré. Nous avons été freinés dans notre développement dans les centres urbains, parce que nous n'avons pas pu acheter les terrains que nous souhaitions, comme nous l'avons fait en province. Nous subissons la loi du marché, et des promoteurs immobiliers nous proposent un loyer. Les taux peuvent alors dépasser 3,5 % ou 4 % du

chiffre d'affaires, voire atteindre les 8 %. Si l'emplacement nous semble excellent, nous le prenons quand même. Immo Mousquetaires établit alors un premier bail avec le promoteur, puis elle signe un autre bail avec l'exploitant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que fait la foncière de ses bénéfices ?

M. Thierry Cotillard. – Nous avons tous les ans une assemblée générale qui présente les résultats de notre holding, la société Les Mousquetaires. S'agissant du revenu foncier, nous vous le communiquerons par écrit, mais il est inférieur à 50 millions d'euros après impôts. La foncière a un résultat, mais celui-ci sert à réinvestir dans des projets. Un dividende est versé, comme pour toute foncière, à hauteur d'un taux que je vous indiquerai. Vous verrez que cela est vraiment dans les standards du marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le rôle de la holding financière ITM Entreprises, qui détient la propriété des enseignes Intermarché et Netto ?

M. Thierry Cotillard. – La structure de tête, la société Les Mousquetaires (SLM), possède à 100 % une holding opérationnelle qui détient l'actionnariat de toutes les entités, qu'il s'agisse des enseignes commerciales, comme Intermarché ou Bricomarché, de la foncière Immo Mousquetaires, de notre pôle industriel Agromousquetaires, ou des sociétés Intermarché de chaque pays, puisque nous sommes présents en Belgique, en Pologne et au Portugal.

ITM Entreprises n'a pour actionnaire que la société Les Mousquetaires, qui est elle-même détenue par les adhérents. Autrement dit, cette société, qui n'est pas cotée en Bourse, appartient à 100 % aux adhérents, qui peuvent être des magasins Intermarché, mais aussi Bricomarché ou Roady. La structure fonctionne avec le résultat que j'ai évoqué, qui est surtout employé pour réinvestir lorsque nous faisons de la croissance externe ou lorsque nous investissons dans les usines. Nous avons également décidé, pour des règles de gestion, d'en redistribuer une petite partie sous forme de dividendes – je vous fournirai les montants et vous verrez qu'ils ne sont pas exorbitants.

Les actionnaires de la SLM doivent, en vertu des clauses de leur contrat d'enseigne, libérer deux jours de leur temps pour faire fonctionner la holding de tête, ITM Entreprises. Un système de bénévolat a été mis en place, où, en fait, l'indépendance rime avec interdépendance : un adhérent doit consacrer une partie de son temps à la structure collective. Ainsi, le mardi et le mercredi, nous ne sommes pas dans nos magasins respectifs, nous rejoignons une base, une usine ou le siège, où nous allons travailler avec les cadres de l'entreprise pour la faire fonctionner.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens maintenant à la question des négociations commerciales. Intermarché et Netto ont rejoint en 2024 l'alliance Aura Retail, aux côtés d'Auchan et de Casino afin de renforcer

le poids des trois groupes dans les négociations commerciales face aux industriels. Intermarché a également rejoint les centrales européennes d'achat Everest et de services Epic. Pouvez-vous me dresser un premier bilan de ces alliances à l'achat ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Nous n'avons pas qu'une seule organisation d'achat ; en réalité, nous en avons plusieurs. Notre logique est d'adopter une organisation proportionnée au rapport de force inhérent aux négociations.

Tous les fournisseurs ne sont pas membres d'une alliance. Nous traitons ainsi les négociations avec environ 4 000 fournisseurs au niveau local, dans chaque point de vente.

D'autres négociations sont plus centralisées et ont lieu au niveau régional. Nous disposons de huit bureaux d'achat en région, car nous sommes administrativement divisés en huit régions. Ces bureaux gèrent les négociations avec 1 400 PME et TPE du secteur des produits de grande consommation (PGC) et du frais libre-service (FLS). Il s'agit de marques qui n'ont pas vocation à être diffusées au niveau national – c'est pourquoi elles sont traitées au niveau régional.

Ensuite, il y a l'échelon national. En vérité, il existe deux négociations à cet échelon. Les premières concernent les TPE, les PME et les petites ETI. Ces entreprises, au nombre de 330, ne sont pas regroupées dans une alliance pour faire masse. Nous avons une direction des PME-TPE. Elle veille à la qualité des relations et des négociations avec ces entreprises et au respect des chartes d'engagement que nous avons signées avec le Gouvernement et les parties prenantes, ainsi qu'avec la Feef. Tout n'est pas parfait, mais, en tout cas, nous lui demandons de s'améliorer chaque année.

Les secondes négociations nationales concernent les fournisseurs qui se sont regroupés pour négocier. Il y en a 110. Il s'agit de grosses ETI ou de multinationales de taille intermédiaire qui n'ont pas une présence dans tous les pays européens. Parmi ces entreprises, une quinzaine sont concernées par une négociation avec Epic, la centrale de services. À cet échelon, Aura achète pour Auchan, Casino et Intermarché.

Enfin, le dernier échelon est international. Il concerne 47 multinationales qui sont nos plus gros partenaires, tels que Nestlé, qui est notre partenaire le plus important en termes de chiffre d'affaires. Les négociations ont lieu avec la centrale d'achats Everest, qui regroupe aussi les distributeurs Edeka et Picnic, ainsi que les partenaires de l'alliance Aura en France, c'est-à-dire Intermarché, Casino et Auchan.

Ainsi, nous n'avons pas une seule organisation. Nous adoptons l'organisation qui nous paraît la plus proportionnée au rapport de force que nous rencontrons.

En vérité, 92 % des fournisseurs ne sont pas dans une organisation massifiée. Face à ces fournisseurs, qu'ils soient en région ou au niveau national, on compte sept enseignes : Leclerc, Carrefour, Intermarché et Netto, Coopérative U, Auchan, Casino et Francap. Pour 3 % des fournisseurs – 110 au niveau national et 47 au niveau international –, la négociation est massifiée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien ce que vous dites, les fournisseurs internationaux achètent des services auprès d'Epic. Sur les 110 plus grosses entreprises nationales, une quinzaine d'entre elles achètent du service. Cela veut donc dire que les autres n'achètent pas de services.

M. Gwenn Van Ooteghem. – En vérité, tout le monde achète des services. La loi nous oblige en effet à vendre des services en contrepartie des avantages financiers consentis par les industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En fait, la loi vous oblige à vendre des services s'il y a une contrepartie.

M. Thierry Cotillard. – Il y a un tarif unique. Pour faire baisser le tarif, la loi exige un plan d'affaires qui permet d'avoir des remises.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Nous ne pouvons pas obtenir des réductions de prix sans offrir des services aux industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout le monde achète donc des services. Où les autres fournisseurs les achètent-ils ?

M. Thierry Cotillard. – À chaque étage de la négociation, que ce soit dans un point de vente, au niveau d'un bureau d'achat régional ou au niveau du siège national. La méthode est toujours la même. Les montants varient évidemment en fonction des dossiers.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Un industriel national ne peut pas être éligible à une commercialisation de services internationaux.

M. Thierry Cotillard. – Tous les fournisseurs reçoivent des propositions de service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Que se passe-t-il s'ils n'en veulent pas ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Nous ne pouvons pas obtenir de réduction de prix. Parfois d'ailleurs, il ne s'agit pas de baisser le prix, mais de modérer la hausse proposée. Imaginez qu'un industriel souhaite appliquer une hausse de tarif de 10 %. Nous aboutissons, à l'issue de la négociation, à une hausse de 5 %. Nous n'avons pas obtenu de baisse de prix, mais une réduction de la hausse. Toutefois, pour réduire celle-ci de 10 % à 5 %, il faut vendre des services. Voilà ce qui explique pourquoi nous vendons beaucoup de prestations de services.

Si nous devions étudier l'idée de vendre moins de services, et donc de réduire les marges arrière, nous serions tout à fait favorables à cette

proposition. En effet, ces quatre dernières années, les industriels ont voulu augmenter les prix de 51 %. Nous avons réussi à limiter la hausse à 20 % ou 25 %, grâce aux prestations de services. Vendre des services est une obligation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'augmentation de 20 % à 25 % se situait à quel niveau ? Était-ce à la sortie de la centrale d'achat ou après la centrale de services ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – La hausse de 20 % à 25 % correspond à la hausse nette que nous avons concédée depuis quatre ans à l'ensemble des industriels de marque nationale des produits PGC-FLS, à l'issue des négociations, après prise en compte des services. La hausse des tarifs bruts qu'ils souhaitaient était de 51 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils vous vendaient à 100 avant. Désormais, ils vous proposent de vous vendre leurs produits à 150, parce qu'il y a eu une augmentation des coûts. Vous vous mettez d'accord à 120. C'est bien cela ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Oui.

M. Thierry Cotillard. – C'est, en résumé, ce qui s'est passé durant la crise inflationniste qui a eu lieu en France au cours des quatre dernières années. C'est pourquoi je disais que, si nous n'avions pas négocié, l'inflation n'aurait pas été de 20 %, mais de 50 % !

Je vais tout de même faire un commentaire, car nous sommes là aussi pour réfléchir à d'éventuelles modifications de la loi. Le fonctionnement actuel a un effet pervers. L'industriel sait qu'il va devoir négocier et qu'il verra son tarif baisser. Par conséquent, quand la réalité économique justifierait un prix de 2, il va proposer un prix de 6, car il sait qu'il sera raboté après application de tous les services.

Cette logique fait que la première proposition de tarif est, à mon sens, totalement déconnectée de la réalité économique, du coût d'achat de la matière première agricole et du coût de fabrication industriel. Nous savons ce que coûtent les emballages, l'électricité, le transport, etc., puisque nous avons des usines.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vos usines peuvent servir d'étalon des prix, mais leurs cycles de production et leurs coûts ne sont pas forcément les mêmes que ceux de tous vos fournisseurs.

M. Thierry Cotillard. – Une usine qui fabrique des biscuits reste une usine qui fabrique des biscuits, et il en va de même pour celle qui produit de l'eau. Nos 56 usines, qui relèvent de plusieurs secteurs, nous fournissent un bon échantillon et nous permettent, sur certaines catégories de produits, d'avoir une bonne lecture de la réalité des coûts de production.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous allons y revenir. Restons pour le moment sur le sujet des négociations. En septembre 2024, l'une des

entités de la centrale – Aura Retail Achats Alimentaires – négociait avec plus de 200 industriels. L'Autorité de la concurrence a demandé à Aura Retail de sortir de son périmètre de négociations « plusieurs dizaines » de fournisseurs de taille moyenne. Pourriez-vous nous préciser le nombre de fournisseurs concernés ? Nous garantissez-vous qu'aucune PME ou ETI n'est contrainte de négocier avec cette centrale ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Lorsque nous avons conclu le partenariat avec Auchan et Casino, nos partenaires étaient préoccupés par les négociations avec les grands industriels ou même les grosses ETI. Par conséquent, la liste des entreprises visées par cette alliance était, par rapport à celle des alliances existantes, plus large. C'est vrai. Elle comptait 200 industriels, ce qui est plus que dans les autres alliances. Évidemment, ces listes sont soumises à l'Autorité de la concurrence, qui a le droit de nous faire des remarques et de nous demander de les modifier. C'est ce qu'elle a fait, en l'occurrence, au mois de novembre 2025. Cela concernait une vingtaine d'industriels, qui relevaient du niveau de négociation national massifié que j'ai évoqué. J'ai dit qu'il concernait 110 industriels aujourd'hui, mais avant, ils étaient 130. Les vingt industriels évoqués ont donc été retirés de la liste – il s'agit plutôt de grosses ETI – et redescendus au rang non massifié, c'est-à-dire qu'ils négocient directement avec Intermarché, Auchan ou Casino.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous envoyer la liste de ces vingt entreprises ?

M. Thierry Cotillard. – Bien sûr.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous maintenant faire le point sur les contentieux entre vous et l'État à propos de la centrale internationale Agecore, dont Intermarché était membre jusqu'en 2021. Je rappelle que des fournisseurs payaient Agecore pour financer des services de coopération nationale rendus par Intermarché, sans avoir pour autant, selon eux, de visibilité sur le contenu de ces services. La négociation de ces services avec la centrale internationale Agecore était un préalable à toute négociation des conditions d'achat en France avec Intermarché. Il est donc question de services financés par des fournisseurs dépourvus de contrepartie réelle. Qu'en est-il ? Ces pratiques ont-elles toujours cours dans votre entreprise ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Ces pratiques n'ont pas été qualifiées officiellement par un tribunal, puisque l'affaire est en cours. Une partie de l'affaire concerne l'assignation de l'État sur les services. Cela sera jugé dans le courant de cette année ou, au plus tard, l'année prochaine. Nous estimons que nous sommes en droit d'affirmer que nous avons bien rendu des services internationaux aux industriels.

Toutefois, nous avons aussi dû payer une amende administrative, car elle était immédiatement exigible. Nous avons déposé un recours contre celle-ci, car nous n'étions pas d'accord – je vais vous expliquer pourquoi –, mais le tribunal a tranché et nous a condamnés à acquitter cette amende, ce qui

signifie que nous sommes juridiquement en tort sur ce point. L'administration nous reprochait de ne pas avoir appliqué la loi du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique (Asap) dans nos contrats de 2019. Nos juristes ne sont pas présents, mais ils m'ont fait lire le jugement. Sincèrement, c'était assez tendancieux… Nous étions de bonne foi, mais le tribunal a tranché en notre défaveur. L'affaire est donc close sur cette partie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Peut-il y avoir des services sans contrepartie ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Il n'y a pas de service sans contrepartie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aurais aimé que vous nous parliez d'Agromousquetaires, comme vous aviez commencé à le faire. Pouvez-vous nous présenter les grandes lignes de ce modèle, nous indiquer le chiffre d'affaires et le nombre d'entreprises concernées ?

M. Thierry Cotillard. – Agromousquetaires représente 56 usines, 12 000 salariés, 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est le quatrième ou le cinquième industriel agroalimentaire de France. Beaucoup de ces usines sont en lien avec le monde agricole : elles comptent 15 000 partenaires, pour un montant de matière brute agricole traitée de 2,2 milliards d'euros.

Les fondateurs du groupe ont choisi de créer Agromousquetaires, il y a quarante ans, pour sécuriser l'approvisionnement. C'est un enjeu qui est toujours d'actualité et cela le sera encore plus demain. Ces usines fabriquent des produits sous des marques qui sont propres à notre enseigne, telles que Monique Ranou ou Pâturages, que l'on ne les trouve que chez nous. Notre pôle industriel fournit entre 40 % à 50 %, selon les catégories, de nos besoins en produits de marque de distributeur (MDD).

Je souhaite apporter une précision sur un sujet qui a fait l'actualité. Nous nous sommes demandé si cela faisait toujours du sens de posséder certaines usines. En effet, il s'agit d'un métier d'investissement, qui demande sans cesse de réinvestir. Nous avons donc enclenché un plan stratégique en 2024, qui est en cours de réalisation. Nous sommes arrivés à la conclusion que nous allions procéder à un recentrage d'Agromousquetaires vers les produits de matière brute. Nous avons décidé de cesser l'activité des usines fabriquant des plats cuisinés ou du surimi, dans le cadre d'un contrat très clair avec le repreneur car ces usines sont implantées dans les territoires et nous connaissons leur importance pour ces derniers. L'objectif est de s'assurer que le repreneur non seulement sauve l'emploi, mais puisse également développer l'activité et agrandir l'usine ou embaucher.

Sur les huit usines que nous avions identifiées, nous en avons vendu deux il y a un peu plus d'un an. Cela s'est passé comme nous le souhaitions : le repreneur a poussé les murs et a embauché 40 ou 50 personnes. En effet, pendant cinq ans, nous lui garantissons d'acheter certains volumes. Surtout, le jour où sa production ne sera plus achetée par Les Mousquetaires, il pourra

se tourner vers d'autres distributeurs, ce qui lui permettra de se développer davantage.

Voilà comment s'est opéré le recentrage de ce pôle. Il était important de le préciser, parce que nous avons entendu beaucoup de choses fausses sur le sujet. On a dit notamment que nous allions cesser l'activité, la fermer. Ce n'est pas du tout le cas. Nous sommes très fiers de ce modèle, qui constitue, à nos yeux, l'avenir. Par conséquent, nous continuerons d'avoir des abattoirs, des usines, etc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous intervenez donc sur le marché comme un opérateur agroalimentaire. Cela vous donne-t-il des éléments utiles en matière de négociations ? En effet, vous connaissez des données que d'autres distributeurs ne connaissent pas nécessairement.

M. Thierry Cotillard. – Cela nous confère une responsabilité plus forte vis-à-vis du monde agricole. En effet, dans de nombreux cas, comme je vous l'ai dit, je suis embarrassé de négocier un tarif à la hausse, si l'électricité, le coût des emballages, etc., baissent. Il est toujours compliqué de passer par un intermédiaire. Grâce à nos usines, nous sommes en lien direct avec les agriculteurs.

Depuis 2015, nous avons commencé à contractualiser. L'une des manières de sécuriser les revenus des agriculteurs est, à notre sens, de leur assurer un volume d'achat avec un prix garanti sur la base d'un calcul des coûts de production notamment.

C'est ce que nous avons mis en place dans la filière porcine : 80 % de nos éleveurs ont un contrat. Nous essayons de généraliser cette pratique, dans la laiterie par exemple. Ainsi, nos yaourts Pâturages sont produits dans le cadre d'une contractualisation. Nous avons aussi développé une gamme qui s'appelle Merci, ou mis en avant les produits « C'est qui le patron », en nous disant que le consommateur serait peut-être prêt à payer un peu plus cher, pour améliorer la rémunération des éleveurs. Cela cartonne ! Nous sommes en train de développer la contractualisation pour la viande bovine : c'est plus compliqué à mettre en œuvre, mais nous essayons de signer autant de contrats que possible avec les éleveurs.

En ce qui concerne les négociations, nous disposons effectivement, grâce à cela, d'éléments de lecture d'industriels, qui peuvent nous servir à appréhender la réalité économique des usines.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les obligations des associés du groupement des Mousquetaires en matière de niveau de prix et de relations avec les fournisseurs ?

M. Thierry Cotillard. – À rebours des franchisés, nous nous appuyons sur un contrat d'enseigne qui nous donne une certaine liberté et une certaine indépendance. Entre 85 % et 90 % de nos adhérents achètent l'offre proposée par Intermarché, qui est massifiée et qui est surtout livrée dans un

camion unique, ce qui leur simplifie la tâche. L'adhérent est ainsi libre de s'appuyer sur des PME ou des fournisseurs locaux en direct, car il est indépendant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-il totalement libre de fixer ses prix ?

M. Thierry Cotillard. – Il pourra acheter et revendre au prix qu'il souhaite sur la partie qui ne concerne pas l'offre d'Intermarché. S'agissant de celle-ci – qui représente donc l'essentiel –, il existe une préconisation de prix de vente : dans la mesure où nous assumons notre image de *discounter*, nous ne pouvons pas laisser les prix filer sans contrôle.

La réalité de notre réseau est plutôt marquée par une inflation des tarifs. En préconisant un prix, nous essayons davantage d'empêcher d'aller vers des tarifs trop élevés – qui nous désaligneraient – que d'inciter à pratiquer des prix vraiment inférieurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Des sanctions sont-elles prises si ces consignes ne sont pas suivies ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Nous préconisons des prix pour chaque produit, dans toute la France, c'est ce que nous nommons le « prix cadencier ». Si sa limite haute est dépassée, des sanctions financières sont prises, mais elles sont extrêmement rares, car plusieurs rendez-vous sont pris en amont afin d'éviter de parvenir à cette situation. Les personnes sanctionnées ne perçoivent qu'une partie des budgets versés par la centrale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les prix au *drive* sont-ils les mêmes qu'en magasin ?

M. Thierry Cotillard. – Oui, exactement. La réalité économique aurait pu nous conduire à intégrer les coûts de préparation, mais cela n'est pas possible dans la pratique dès lors qu'un acteur propose de pratiquer les mêmes prix en *drive* et en magasin, d'autant plus qu'il est leader.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Les échanges que nous avons eus avec vos collègues ont montré que les négociations commerciales annuelles peuvent fragiliser les fournisseurs – notamment les plus petits d'entre eux – en limitant leurs capacités à se projeter et à investir. Des contrats pluriannuels ou tripartites existent pour sécuriser certains volumes ou certains prix, en particulier sur les marques de distributeurs et pour certaines filières. Ils restent toutefois partiels, variables dans leur durée comme dans leur portée, et ne constituent pas un cadre généralisé de visibilité économique.

Les centrales européennes telles que celles que vous avez citées concentrent une information stratégique fine sur les volumes et les performances de chaque référence. Partagez-vous cette visibilité économique avec les fournisseurs afin qu'ils sécurisent leurs investissements ?

M. Thierry Cotillard. – Nous vendons aux industriels deux éléments, à savoir notre taille et la dynamique que nous sommes susceptibles de leur apporter : s'ils investissent dans nos points de vente, nous leur apporterons de la croissance. Pour une base 100 de chiffre d'affaires, nous pouvons ainsi leur proposer une dynamique de progression à 110 ou à 120, ces perspectives d'accroissement des volumes nous permettant de conclure des plans d'affaires.

La croissance que nous enregistrons sur notre parc historique et le fait que nous ayons intégré de nouveaux supermarchés cette année sont de vrais arguments pour convaincre les industriels de l'intérêt de travailler avec notre groupement.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Pour les MDD, il est plus simple d'établir des contrats pluriannuels dans lesquels nous basons les variations de prix sur celles des variations des matières premières agricoles (MPA) et des matières premières industrielles (MPI).

L'exercice est plus difficile pour les marques nationales en raison de l'instabilité de leur environnement économique, d'où leur difficulté à se projeter. En revanche, ils sont intéressés par l'investissement dans notre enseigne, car ils recherchent de la visibilité dans nos linéaires, ainsi que de la croissance et du volume : plus ceux-ci sont élevés, plus nous parvenons à trouver des accords profitables pour nos industriels.

M. Jean-Claude Tissot. – Avant d'en venir à des questions précises, je tiens à dire que je peine à entendre votre affirmation selon laquelle les élus locaux – j'ai exercé cette fonction précédemment – font fi des approvisionnements locaux, car ils fournissent souvent des efforts, parfois déraisonnables, pour faire travailler les filières locales.

J'en reviens à la péréquation des marges, souvent présentée comme un rééquilibrage entre rayons. En réalité, elle peut aussi s'organiser au sein d'un même rayon, avec des effets majeurs sur la rémunération des producteurs : vous pouvez ainsi utiliser un produit d'appel à un prix très bas et appliquer une surmarge à d'autres produits du même rayon. Un sachet d'un produit donné, vendu moins d'un euro le kilo, peut en effet coexister avec le même produit vendu en vrac à quatre euros le kilo, alors que ce dernier permet souvent au producteur de réaliser une meilleure marge. Le consommateur ayant tendance à acheter le produit le moins cher, vous vendez moins de produits intéressants pour le producteur, ce qui déséquilibre les volumes. Pratiquez-vous cette « manipulation » au sein de vos magasins ?

Sur le plan de la logistique, ensuite, vous imposez des demi-palettes et des volumes réduits aux fournisseurs et producteurs, voire la préparation des commandes des magasins. Cet alourdissement des coûts pesant sur le producteur est-il compris dans le prix d'achat ? Travaille-t-il gratuitement pour vous ?

Enfin, je peine à comprendre comment fonctionnent les centrales de services et les prestations qu'elles proposent. Si vous ne convoquez pas directement les producteurs et fournisseurs pour discuter des remises, vous les encouragez vivement à venir vous voir : parmi les exemples qui m'ont été donnés – ce n'est peut-être pas le cas d'Intermarché –, on peut demander 1 000 euros à un fournisseur pour disposer d'une table dans un salon de négociations.

M. Thierry Cotillard. – Tous les distributeurs organisent des salons régionaux. Il est possible de juger que demander 1 000 euros pour un stand constitue une forme de racket, mais il est également possible de considérer qu'un fournisseur dispose d'un budget de communication et que ces 1 000 euros sont bien investis si on les ramène au chiffre d'affaires qui aura été réalisé en fin de journée sur le salon. J'ajoute que la participation à ce type de salon évite au fournisseur d'arpenter une centaine de magasins.

Je vous assure que nous ne forçons pas la main de ceux qui viennent nous vendre des produits : ils ont plaisir à venir dans les salons régionaux et ils en repartent avec un carnet de commandes bien rempli.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Sur le plan de la logistique, si le producteur est d'une taille trop modeste et ne dispose pas des outils pour livrer une base automatisée répondant à certaines normes, il passe directement par les points de vente : dans ce cas, il n'existe pas de normes particulières pour les livraisons.

S'il souhaite travailler sur une partie de la France ou à l'échelle nationale, il nous propose un tarif et nous présente un colisage, en nous indiquant le nombre de colis et de couches composant chaque palette. Ces conditions générales de vente (CGV) du fournisseur constituent le socle de la négociation, et nous ne les remettons pas en question.

En revanche, s'il se présente avec des formats de palette qui ne sont pas adaptés à notre système d'automatisation et à nos racks de stockage…

M. Jean-Claude Tissot. – Ce n'était pas le sens de mon propos : les distributeurs peuvent demander des palettes composées quasiment à l'unité !

M. Gwenn Van Ooteghem. – C'est très rare. Nous livrons des palettes complètes sur les produits à rotation élevée – qui représentent quelques centaines de références sur les près de 20 000 références d'un hypermarché – ; pour le reste, nous stockons nos palettes dans nos bases puis les préparons en les « dépotant » article par article.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos fournisseurs ne préparent donc jamais les commandes.

M. Thierry Cotillard. – Non.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Par ailleurs, la marge est effectivement différente d'un produit à l'autre au sein d'un même rayon. Nous n'établissons

pas les marges à l'aide d'un calculateur Excel, mais nous adaptons aux réalités et à la main invisible du marché : si les prix baissent, nous devons suivre, et certains produits font l'objet de batailles plus âpres que d'autres pour la simple raison que la demande du consommateur est plus forte. C'est bien cette demande qui fait le prix, et pas le prix qui fait la demande consommateur.

M. Jean-Claude Tissot. – Non !

Mme Audrey Bélim. – Les groupes Caillé et IBL ont engagé un projet de rapprochement de leurs activités de grande distribution – Leader Price et Run Market-Partenaire Intermarché – à La Réunion. Si l'Autorité de la concurrence valide cette opération, la nouvelle entité deviendrait le troisième acteur du secteur, derrière Carrefour et Leclerc.

Le groupement Mousquetaires n'a jusqu'à présent jamais autorisé ses franchisés à utiliser l'enseigne Intermarché. Cette opération marque-t-elle un changement de stratégie ? L'approvisionnement se fera-t-il directement auprès du groupe Intermarché ?

Plus largement, dans un marché dominé par dix-huit magasins Carrefour du groupe martiniquais Bernard Hayot et dix-huit Leclerc du groupe réunionnais Distri Mascareignes, comment analysez-vous la situation concurrentielle sur notre territoire ?

Quel levier, selon vous, permettrait de garantir une concurrence plus effective dans l'ensemble des outre-mer ? Pouvez-vous nous préciser vos pratiques en matière de prix d'achat ? Existe-t-il des minima imposés aux fournisseurs ? Les remises sont-elles intégralement répercutées aux consommateurs ? Intermarché dispose-t-il d'un grossiste dédié aux outre-mer ? Enfin, le modèle du bouclier qualité prix (BQP) pourrait-il, à votre sens, être étendu au niveau national ?

Enfin, si les prix des produits textiles de l'habillement restent identiques aux prix pratiqués dans l'Hexagone, cela signifie probablement qu'une péréquation est à l'œuvre. Pourquoi les produits alimentaires sont-ils plus chers en outre-mer alors que l'on sait maintenir les mêmes prix pour l'habillement ?

M. Thierry Cotillard. – Pendant des années, une structure dénommée ITM Export livrait des partenaires de l'enseigne, Intermarché n'étant pas présent ces territoires. Lesdits partenaires étant souvent gérés par des groupes familiaux, nous avons ajouté la mention « partenaire Intermarché » sous leur enseigne. Récemment, ces familles nous ont sollicités pour aller plus loin que la mise à disposition de produits, afin que nous leur proposions des modules de formation et des plans d'implantation. Cela explique pourquoi Intermarché devrait arriver progressivement dans ces territoires.

Par ailleurs, le pouvoir d'achat dans les outre-mer est un véritable problème avec un écart de prix de 40 % avec la métropole. Il faut comprendre que le prix que nous proposons à nos consommateurs est lié, au-delà du prix

d'achat, à notre structure de charges : dans le monde de la distribution, la logistique représente 70 % des coûts et cette charge augmente en l'espèce du fait du recours au transport maritime.

Notre arrivée renouvellera la compétition sur les prix, ce qui devrait bénéficier aux consommateurs dans quelques rayons.

Pour ce qui concerne la différence avec les produits textiles, nous n'avons que très peu de collections et je ne saurais vous répondre sur ce point.

Mme Audrey Linkenheld. – Comment les directions des achats sont-elles organisées ? Qu'est-ce qui garantit que l'interlocuteur que rencontre le fournisseur dans votre service parisien n'est pas le représentant d'une centrale d'achats internationale ? Très concrètement, des mutualisations de bureaux sont-elles à l'œuvre ?

Vous avez aussi mentionné votre volonté de privilégier les produits locaux et de saison, ce qui est tout à fait louable. Un certain nombre de produits bruts – le chocolat ou le café, par exemple – n'existent pas en France, mais peuvent être transformés ou proposés par des fournisseurs français : avez-vous une politique particulière en la matière ? Tâchez-vous de favoriser les acteurs implantés dans l'Hexagone ?

M. Thierry Cotillard. – Sur le premier aspect, les locaux ne sont pas partagés. Les négociations peuvent avoir lieu dans un point de vente, un siège régional, au parc de Tréville ou au siège de Massy. Je peux vous assurer que les différents niveaux sont bien cloisonnés : un fournisseur est identifié en début de campagne de négociation pour être invité à venir sur un siège régional, national ou international…

Mme Audrey Linkenheld. – Il n'est donc jamais arrivé qu'un fournisseur aille au mauvais endroit ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Je rappelle que nous ne sommes pas autorisés à négocier avec des fournisseurs qui ne sont pas inscrits sur les listes que nous déposons.

M. Thierry Cotillard. – Lesdites listes ont été révisées, des fournisseurs en ayant été retirés dans le cadre d'un dialogue. Pour rappel, les fournisseurs peuvent se manifester auprès de l'Autorité de la concurrence en cas de désaccord.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Dès lors que ladite Autorité nous indique qu'il n'est plus possible de négocier avec un fournisseur dans le cadre d'une l'alliance, il doit nécessairement quitter celle-ci.

M. Thierry Cotillard. – Pour ce qui concerne les produits locaux, nous avons décidé de lancer une gamme « 100 % terroir » dotée d'un logo spécifique, car nous pensons que les consommateurs auront une appétence pour ces produits si nous sommes clairs dans le marketing et le packaging. Nous avons défini un nombre de points de vente à développer, notamment en

Bretagne et en Alsace, et cette gamme est en train de monter en puissance : du fait de l'absence de comparaison avec les concurrents, les producteurs s'y retrouvent, car les prix sont justes.

M. Michel Masset. – Monsieur le président, vous avez fait état d'une marge stable depuis des années alors que vos charges augmentent : la variable d'ajustement est-elle donc le fournisseur, le producteur, alors qu'ils sont eux aussi confrontés à une hausse de leurs charges ?

Par ailleurs, j'ai compris qu'il y avait une cohérence des prix d'achat et une liberté au niveau des prix de vente. Je suis un peu étonné, car il est nécessaire, pour avoir une communication nationale, d'avoir des prix d'appel avec un prix de vente cohérent. Cela voudrait-il donc dire que vos prix de vente en magasin tiennent finalement compte de la concurrence locale ?

Je serai également preneur d'informations plus détaillées sur les pommes, très souvent achetées à 50 centimes le kilo et revendues entre 2 euros et 4 euros le kilo.

Enfin, certains de vos fournisseurs ont-ils pour obligation de vous livrer un réassort en franco de port, par exemple s'il manque deux cagettes de tomates dans le rayon frais ?

M. Thierry Cotillard. – Quand la marge est constante et que les charges progressent, voire explosent, le seul levier consiste à développer le chiffre d'affaires. Face à l'inflation, nous avons dit à nos collègues qu'il n'était pas question d'augmenter les prix, anticipant ce type de décisions chez d'autres acteurs et tablant sur une arrivée des clients dans nos enseignes : telle a été notre stratégie, travailler sur les volumes plutôt que sur les prix, qui s'est avérée payante. Nous vous donnerons les éléments prouvant qu'il n'y a pas eu de choc lié à l'inflation des tarifs.

M. Gwenn Van Ooteghem. – S'il s'agit de savoir si les prix de vente que nous préconisons tiennent compte de la concurrence locale, la réponse est oui : nous divisons la France en trente-neuf bassins et tâchons de faire le meilleur prix à partir de ce découpage. Le point de vente dispose en outre d'une marge de manœuvre qui permet de réadapter le prix une nouvelle fois si nécessaire.

M. Jean-Claude Tissot. – Pour revenir à la péréquation, le consommateur décide en effet ce qu'il achète, mais c'est bien vous qui définissez les prix. La pomme vendue au détail permet au producteur de réaliser une meilleure marge ; en faisant l'inverse avec des promotions permettant de proposer la pomme la moins chère, on affecte le revenu du producteur. Partagez-vous mon point de vue ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – S'il est question de faire la course au prix bas, oui, mais tel n'est pas notre objectif. Nous vous avons proposé de recevoir notre directeur des produits frais traditionnels, qui pourra vous répondre en détail sur ces aspects ; en revanche, je peux vous éclairer sur les

consignes que nous lui donnons : l'idée consiste à proposer les meilleurs prix, c'est vrai, sur les produits les plus vendus – sans quoi nous aurions un problème de compétitivité –, mais l'écart-type entre la marge la plus haute et la marge la plus faible ne se situe pas dans les ordres de grandeur que vous évoquiez.

Mme Audrey Bélim. – Je reprécise ma question. De grandes enseignes telles que Celio ou Promod pratiquent les mêmes prix qu'en métropole, et je m'interroge : comment expliquer que ce qui est possible pour des produits textiles de l'habillement ne le soit pas pour les produits alimentaires ?

M. Gwenn Van Ooteghem. – Il me semble que la cause essentielle de cette différence réside dans les coûts de transport. Le textile n'est pas périssable, peut être transporté sans température dirigée et peut provenir directement de Chine dans des conteneurs complets, ce qui donne forcément un avantage compétitif à ces produits par rapport à des denrées périssables sur lesquels nous réalisons peu de marge. La faiblesse des marges sur les produits alimentaires contraint les acteurs à répercuter les coûts liés au transport sur le prix.

M. Thierry Cotillard. – De plus, le prix moyen d'un article de textile est plus élevé. Le coût du transport est effectivement déterminant.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez beaucoup insisté sur le prix de marché en amont et sur la formule de la « transparence opaque », que l'on conservera. Auriez-vous la possibilité d'imposer davantage de contrats tripartites à vos fournisseurs ?

M. Thierry Cotillard. – Nous l'avons fait lorsque nous avons la main : notre laiterie a ainsi passé un contrat tripartite avec les 200 producteurs de lait qui nous approvisionnent pour fabriquer nos yaourts. En revanche, nous n'avons pas la main quand il est question d'un grand industriel possédant une marque nationale.

Nous avons demandé – estimant que nous n'allions pas attendre que la loi change et qu'il fallait aussi que nous prenions nos responsabilités – à ce qu'il n'y ait pas de négociations avec Intermarché tant que le producteur ne se serait pas mis d'accord avec l'industriel : avec un tel dispositif, nous pouvons vraiment parler de « marche en avant », puisque l'accord en question peut être inscrit dans les CGV et sanctuarisé. Les réactions des fournisseurs ont cependant été mitigées.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Nous nous mettons de plus en plus en relation avec les organisations de producteurs (OP) qui livrent les grands transformateurs, c'est-à-dire les multinationales. Nous gagnerions tous à ce qu'une plus grande transparence soit de mise, car cela éviterait les dommages collatéraux et l'instrumentalisation – de part et d'autre – du monde agricole.

S'il nous reste un peu de temps, je peux expliquer pourquoi l'option 3 n'est pas transparente selon nous et pourquoi nous sommes plutôt favorables à l'organisation de ces échanges tripartites.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons été beaucoup sensibilisés aux enjeux d'origine de la matière première et de traçabilité.

Mme la rapporteure a rappelé l'excellente campagne publicitaire qui a été la vôtre, ce qui montre bien que vous avez bien saisi l'importance de la communication et de l'interpellation du consommateur. Vous êtes donc capables de le sensibiliser sur le fait qu'il existe des contrats tripartites et que vous pouvez assurer tant la traçabilité des produits que la juste rémunération des acteurs. En résumé, vous êtes loin d'être démunis dans le rapport de force face aux industriels et aux multinationales.

M. Gwenn Van Ooteghem. – C'est absolument vrai. Dans la mesure où nous disposons d'usines, nous connaissons le poids de la matière première dans le prix de revient du produit, ce qui nous permet d'avoir du recul par rapport aux demandes d'augmentation formulées par les multinationales.

Sur une demande d'augmentation de 10 % par exemple, la MPA peut peser 5 points, et il faut donc accepter une progression de 5 % au minimum, sans connaître la marge. Si on y ajoute le fait que les coûts sont très variables en fonction des performances économiques et industrielles, j'ignore si concéder une hausse de 5 % ne correspond pas à une augmentation plus importante sur la MPA ou sur la MPI.

Malgré tous ces calculs effectués sur la base de multiples hypothèses, nous ne parvenons pas à y voir clair, car la transparence fait défaut. La loi est ainsi faite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les pratiques de négociations commerciales consistant à faire venir le fournisseur de nombreuses fois avant d'établir le prix, à annuler les rendez-vous quinze minutes avant l'heure prévue ou à envoyer des convocations nocturnes, sont-elles courantes dans votre groupement ? Il nous a été indiqué que ces pratiques étaient très répandues dans le secteur.

M. Thierry Cotillard. – Nous touchons là à l'éthique, point sur lequel nous travaillons depuis dix ans. J'ai toujours dit à mes équipes qu'il était possible d'avoir un désaccord avec un industriel, mais qu'il fallait toujours respecter nos interlocuteurs et travailler sur la forme. Je ne suis certes pas à l'abri d'un excès de zèle de la part d'un stagiaire, mais je vous assure, droit dans les yeux, que j'ai toujours passé la consigne de respecter nos interlocuteurs. Lorsque j'interviens auprès de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania) ou de l'Institut de liaisons des entreprises de consommation (Ilec), je signifie bien qu'il faut me contacter directement en cas de dérapage de la part d'un membre de mes équipes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la mauvaise pratique que vous interdisez ?

M. Thierry Cotillard. – Nous avons par exemple demandé aux équipes d'aller plus vite et de réduire le nombre de rendez-vous avant de fixer un prix, car les patrons de PME ne disposent pas nécessairement d'un directeur commercial et doivent également se rendre chez nos concurrents. Nous avons donc mis de l'eau dans notre vin sur ce point et cette consigne a produit ses effets, puisque 95 % des contrats étaient signés au 15 janvier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai été interpellée par le fait que la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) écrive qu'il ne fallait pas annuler les rendez-vous au dernier moment dans sa charte.

M. Gwenn Van Ooteghem. – Il faut distinguer les situations en fonction des étages de négociations. Nous nous sommes globalement tenus aux cinq rendez-vous pour les TPE et PME ; pour les clients plus importants, la date du 20 mars peut être un peu difficile à respecter, ce qui nous amène à fixer des étapes d'avancement de la négociation, même si cela nous est parfois reproché. Nos collaboratrices et nos collaborateurs gèrent en moyenne vingt-cinq à trente-cinq fournisseurs, ce qui implique une forte mobilisation sur certaines périodes.

Nous essayons donc d'éviter les rendez-vous tardifs, mais ces derniers peuvent être nécessaires. Je n'ai pas connaissance d'annulations de rendez-vous à la dernière minute pour de mauvaises raisons – faire pression sur le fournisseur –, ce qui est à l'évidence une mauvaise pratique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est la FCD qui le dit, pas moi.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez pas évoqué le bilan du seuil de revente à perte (SRP) + 10.

M. Thierry Cotillard. – Les distributeurs ne partageaient pas la même position sur ce sujet, à la différence des industriels. Pour notre part, nous avons été plutôt favorables à cette évolution afin de stopper une guerre des prix potentiellement destructrice de valeur. Le SRP + 10 a dégagé des marges de manœuvre pour améliorer la rentabilité de certains acteurs agricoles qui en avaient besoin, mais ce phénomène n'a pas bénéficié à l'ensemble des filières, le monde agricole peinant parfois à se mettre d'accord. En revanche, lorsqu'une filière s'est accordée sur un prix minimum, nous l'avons accepté et le ruissellement a pu se produire. En tout état de cause, supprimer ce mécanisme serait synonyme d'un retour à la guerre des prix, ce qui ne me semble pas souhaitable.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes le seul pays à avoir instauré ce mécanisme.

M. Thierry Cotillard. – Le constat vaut aussi pour la date butoir, qui instaure une forte pression sur les discussions et donc sur les équipes. Dans

d'autres pays tels que la Pologne ou la Belgique, ce psychodrame n'existe pas, et peut-être qu'il faudrait envisager de mener les négociations au fil de l'eau.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – N'hésitez pas à nous transmettre tout élément complémentaire. Nous vous remercions.

Audition de MM. Jérémie Vilain, directeur général, et Stéphane Henry, administrateur d'Eurelec Trading

(*Mercredi 11 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête avec l'audition de M. Jérémie Vilain, directeur général, et de M. Stéphane Henry, administrateur d'Eurelec Trading, qui est la centrale d'achat européenne de Leclerc.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence. La règle des commissions d'enquête exige de prêter serment avant d'être entendu et je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende.

Je vous invite donc à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Jérémie Vilain et M. Stéphane Henry prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels autres liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

M. Stéphane Henry, administrateur d'Eurelec Trading. – Je n'en ai pas d'autre.

M. Jérémie Vilain, directeur général d'Eurelec Trading. – Moi non plus.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Notre commission d'enquête a été créée à la fin du mois de novembre dernier. Nous avons pour objectif d'éclairer les citoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays.

Nous allons donc vous entendre parler du fonctionnement de votre centrale d'achat et des valeurs que vous défendez dans le cadre de l'exercice de vos missions, afin que nous les comparions avec celles qui sont chères aux membres de cette commission d'enquête : le partage de la valeur ajoutée, qui permet la viabilité et la durabilité des maillons de la chaîne, et la souveraineté alimentaire de la France.

Je vous laisse donc la parole pour un propos liminaire d'une dizaine de minutes, avant que Mme la rapporteure ne vous pose quelques questions et que les commissaires ne vous interrogent à leur tour.

M. Stéphane Henry. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, nous avons bien conscience que votre enquête porte sur les marges des industriels et de la grande distribution. Nous allons développer ce point, mais il nous semble indispensable de décrire les raisons de la création d'Eurelec et son fonctionnement pour comprendre son rôle dans la construction de la valeur à l'intérieur de la chaîne agroalimentaire.

Un point parmi d'autres est à souligner, car il est essentiel : en tant que coopérative, Eurelec ne dégage pas de profit. Toute la valeur est envoyée dans les magasins.

Je me présente devant vous en tant qu'administrateur de la société coopérative Eurelec. Fils et petit-fils de paysans bretons, je suis entré dans la grande distribution en 1990 comme stagiaire en poissonnerie ; je suis ensuite devenu responsable de rayon puis directeur de magasin. Mon épouse et moi-même avons alors pu, grâce au comité de parrainage constitué de collègues adhérents, devenir à notre tour adhérents propriétaires en 2004 de deux magasins de 2 500 et de 2 800 mètres carrés. Ils sont situés dans deux bassins de vie de 5 000 habitants dans le nord du Lot, dans des territoires ruraux aux enjeux agricoles majeurs qui ont besoin tant de négociations avec les multinationales que d'une relation forte et directe entre les magasins et les producteurs locaux. Celle-ci est rendue possible par les alliances locales, associations d'éleveurs, de producteurs et de transformateurs locaux.

Le modèle Leclerc est coopératif et nous l'avons poussé très loin. Nous sommes des adhérents responsables et impliqués dans tous les outils et les coopératives qui soutiennent l'activité de nos magasins en France et en Europe. Eurelec est une alliance européenne d'achats créée en 2016 avec le groupe coopératif Rewe, qu'Ahold Delhaize a rejoint en 2024.

Depuis l'origine d'Eurelec, j'y suis négociateur. Aujourd'hui, j'en suis devenu administrateur chargé du commerce. Je me rends à Bruxelles toutes les semaines pour prendre les décisions concernant la négociation. Je m'appuie sur une équipe d'adhérents Leclerc présents avec nos partenaires lors de nos rendez-vous avec les fournisseurs, ainsi que sur l'équipe de négociateurs d'Eurelec de Jérémie Vilain. M. Vilain a en charge la coordination et l'alignement des décisions entre les trois partenaires, Leclerc, Rewe et Ahold Delhaize. Je le laisserai exposer la complexité de sa mission.

En quoi consiste la négociation ? Elle doit aboutir à la conclusion d'un accord matérialisé par la signature d'un contrat entre Eurelec et un industriel. Chez Eurelec, nous ne négocions pas avec des PME ni avec des coopératives agricoles, nous négocions uniquement avec des fournisseurs multinationaux de produits transformés dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 et 100 milliards d'euros, et qui sont présents chez nos partenaires implantés en Europe. Nous avons une même approche de la négociation d'un prix d'achat et de la défense du pouvoir d'achat du consommateur européen. Quelque

80 % de nos fournisseurs industriels sont domiciliés en dehors du territoire français. Eurelec ne constitue qu'un tout petit débouché pour eux : nous représentons en moyenne 3 % de leur chiffre d'affaires, environ 1 % pour Leclerc, 1 % pour Rewe et 1 % pour Ahold Delhaize.

Nous négocions des produits alimentaires et non alimentaires. Le secteur de la droguerie, parfumerie, hygiène (DPH) illustre bien la situation hégémonique des grandes marques dans nos rayons : deux grandes marques représentent 88 % des ventes de papier toilette ; deux autres acteurs représentent 87 % du marché des couches ; deux autres 80 % du rayon lessive.

Pour ce qui concerne les marges, je le rappelle, nos résultats obtenus à l'achat sont entièrement reversés dans nos entreprises lors de réinvestissements réalisés sur nos sites, que nous équipons de panneaux photovoltaïques ou de bornes de recharge par exemple. Nous redistribuons 25 % des résultats sous forme d'intéressement et de participation aux salariés, mais également sur nos centrales régionales, la fiscalité étant réglée en France.

Malgré nos négociations, engagées à l'échelle européenne depuis 2016, nos bilans ne se sont pas améliorés. Le partage de la valeur se fait bien soit au profit de l'industriel, soit au profit de la défense du pouvoir d'achat du consommateur. Pour ce qui concerne les marges, sujet de ce jour, il faut quitter la perception française, donc quitter Paimpol, pour raisonner comme une grande entreprise de Cincinnati, par exemple. Ce type d'industriel pense « monde » et considère l'Europe comme un espace réunissant plusieurs marchés nationaux. Par exemple, il parvient à vendre la même couche 21 centimes en Allemagne contre 26 centimes en France, cet écart de 24 % ne répondant à aucune justification économique particulière.

Nous devons donc nous organiser à la même échelle pour pouvoir peser. Les marques des grandes entreprises sont hégémoniques, plébiscitées, indispensables pour faire venir nos clients. Cette clientèle est nécessaire, car lorsqu'un consommateur achète un litre de Coca-Cola, il achète aussi deux litres de lait, cinq tranches de jambon et des fruits et légumes. S'il n'y a pas de Coca-Cola en rayon, il y aura moins de débouchés pour le lait, le jambon, les fruits et les légumes.

M. Jérémie Vilain. – C'est effectivement en tant que directeur général d'Eurelec, société coopérative belge, en accord avec nos actionnaires Rewe et Ahold Delhaize, que je vais expliquer le fonctionnement de notre activité, afin de répondre à vos interrogations portant sur la question des marges, selon la perspective européenne qui est la nôtre.

Comme l'a indiqué Stéphane Henry, Eurelec a été créée en 2016, soit deux ans avant l'adoption de la loi Égalim, par Leclerc et Rewe – qui ont été rejoints en 2024 par Ahold Delhaize –, pour remplir une mission simple mais ambitieuse : réaliser la promesse du marché unique européen pour l'approvisionnement des produits de grande consommation de marques internationales.

Cette mission repose sur une logique simple : permettre aux distributeurs européens de négocier de manière équilibrée face aux multinationales de rang mondial de l'industrie des produits de grande consommation, et en faire bénéficier les consommateurs européens. Dans le cas d'Eurelec, il s'agit de faire bénéficier de prix plus justes les clients de Rewe, d'Ahold Delhaize et de Leclerc, en Allemagne, en France, aux Pays-Bas, en Autriche, en Belgique, en Pologne et au Portugal, sans discrimination, quel que soit le pays dans lequel le consommateur fait ses courses.

Pour remplir cette mission, Eurelec ne s'intéresse qu'aux grandes multinationales qui transforment et commercialisent leurs produits à l'échelle européenne. Ces entreprises s'approvisionnent à l'échelle mondiale et fabriquent à l'échelle européenne. Elles possèdent des usines dans toute l'Europe, qui leur permettent d'approvisionner les différents pays, mais pratiquent des politiques commerciales différenciées sur les différents marchés nationaux. C'est leur droit – elles sont libres de leur politique commerciale –, mais nous observons, depuis maintenant dix ans, que ces industriels pratiquent des écarts de prix de 10 % à 15 % entre les marchés nationaux, avec parfois des écarts allant du simple au double ou au triple dans les évolutions des prix. Évidemment, cela suscite notre étonnement.

C'est pour cette raison qu'Eurelec a été créée : d'une part pour mettre en évidence ces données, ce qui n'est possible que lorsqu'on adopte une perspective européenne – c'est l'intérêt du marché unique –, et d'autre part pour négocier avec ces industriels afin de s'accorder sur des prix qui aient du sens à l'échelle européenne.

Cette réalité n'est pas abstraite et théorique. Elle est reconnue notamment par la Commission européenne, qui l'a décrite à l'aide d'une expression anglaise simple que l'on utilise à Bruxelles : *territorial supply constraint* – en français, on parle de « restrictions territoriales d'approvisionnement ». Il s'agit des différences de prix non justifiées entre les marchés nationaux au sein du marché intérieur, qui pèsent sur le pouvoir d'achat des consommateurs européens. La Commission a mesuré leur impact négatif : à cause d'elles, les consommateurs européens perdent chaque année 14 milliards d'euros de pouvoir d'achat.

Dans sa dernière stratégie pour le marché intérieur portée par le commissaire européen chargé du marché intérieur et des services, Stéphane Séjourné, la Commission européenne a identifié ce phénomène comme l'une des dix plus importantes barrières à la réalisation du marché unique. Aujourd'hui, de nombreux pays européens qui souffrent particulièrement de cette discrimination territoriale, notamment les Pays-Bas, l'Autriche ou la Belgique, veulent la réduire.

Le sujet n'est ni abstrait ni théorique : la Commission européenne, *via* ses autorités de la concurrence, a par exemple sanctionné des industriels, des multinationales, par exemple un grand producteur américain de la confiserie

et du chocolat au travers d'une amende de 300 millions d'euros, à cause de restrictions territoriales d'approvisionnement. Cet enjeu est bien réel pour l'économie européenne.

Vous posez la question du fonctionnement d'Eurelec et de son impact sur les marchés ; tel est justement notre rôle. Grâce à cette alliance européenne, qui s'inscrit d'ailleurs pleinement dans le droit européen et en suit les valeurs et principes fondamentaux – la libre circulation, la liberté d'établissement, mais surtout, de manière très concrète, ce que l'on appelle les *horizontal guidelines*, c'est-à-dire les règles d'organisation horizontale définies par la Commission européenne, qui reconnaît la légitimité et la légalité de telles alliances à l'achat –, nous nous sommes organisés entre acteurs européens pour comparer les prix entre les pays européens, les négocier, réduire les divergences inexpliquées et en faire bénéficier l'ensemble de la chaîne de valeur jusque dans les magasins comme celui de M. Henry ou ceux de nos partenaires Rewe et Ahold Delhaize, qu'ils soient situés en Allemagne, en Belgique ou aux Pays-Bas.

Pour être très concret et citer quelques chiffres, les écarts de prix entre les pays peuvent atteindre 15 % et 20 %. Comme d'autres intervenants entendus par cette commission d'enquête, nous sommes confrontés depuis trois ans, dans la grande vague d'inflation que nous connaissons, à des hausses de prix de plus de 50 % demandées par les industriels. En observant des différences de prix de 20 % à 30 % entre les pays, liées non pas à des enjeux de matière première – celle-ci est la même pour tout le monde –, mais à des différences de politiques de commercialisation ou de marges de transformation, de commercialisation et de marketing, nous avons pu réduire de moitié l'effet de l'inflation, pour atteindre un taux de 25 %, réduire les écarts et en faire bénéficier l'ensemble des pays.

Pour conclure mon propos introductif, je souhaite vous faire remarquer que de telles alliances européennes ne suscitent aucun débat dans les autres pays européens. Au contraire, j'ai par exemple été reçu par le ministère de l'économie aux Pays-Bas, qui était heureux de voir Ahold Delhaize rejoindre une alliance européenne afin que faire les consommateurs néerlandais bénéficient de prix non discriminants par rapport à l'Allemagne. Tous les consommateurs qui vivent dans les zones frontalières savent de quoi il s'agit, puisqu'ils n'ont pas besoin de faire 400 kilomètres pour bénéficier de prix différents dans d'autres pays de l'Union. Ce que nous faisons, c'est faire vivre l'Union européenne au quotidien, de manière concrète.

Il est vrai que, à Bruxelles, notre quotidien est de rencontrer des acheteurs comme M. Henry, mais surtout des partenaires et des collègues de Rewe ou d'Ahold Delhaize. Chaque enseigne envoie environ quarante acheteurs chaque semaine à Bruxelles. Nous nous asseyons ensemble autour de la table, alignons nos politiques commerciales et rencontrons nos partenaires industriels, qui viennent de toute l'Europe, afin de nous accorder ensemble sur des prix européens pour ensuite en faire bénéficier les

consommateurs européens et faire vivre la chaîne de valeur et la compétitivité européenne.

Mon rôle, avec mon équipe d'une quarantaine de personnes de dix nationalités différentes à Bruxelles, est de faire vivre l'Europe au quotidien en partageant nos différences, mais en demandant la transparence entre les pays, pour ensuite trouver le meilleur accord possible et en faire bénéficier tout le monde. Voilà donc, en quelques mots, le fonctionnement d'Eurelec, sa raison d'être et la raison pour laquelle M. Henry peut ensuite en bénéficier pour ses consommateurs dans ses magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma première question porte sur votre localisation géographique et sur les lois auxquelles vous êtes soumis. Vous fournissez le *leader* de la distribution française, qui détient plus de 25 % de part de marché ; il semble donc normal que vous soyez soumis à la loi française, notamment aux lois Égalim, qui concernent l'encadrement des pratiques et des prix, et sanctuarisant en particulier la matière première agricole (MPA).

Pourtant, vous avez tout fait pour ne pas répondre à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), lorsqu'elle vous demandait en février 2024 de lui transmettre un certain nombre d'informations. Pourquoi avez-vous à ce point lutté pour ne pas lui répondre ?

M. Jérémie Vilain. – Je m'exprimerai au nom de nos actionnaires Rewe et Ahold Delhaize, qui se sont sentis interpellés et n'ont pas compris pourquoi on leur demandait d'appliquer un droit qui n'est ni le leur ni celui de la société Eurelec, domiciliée en Belgique.

Vous parlez de l'échange que nous avons eu en 2024 : nous avons fait valoir nos droits, en tant que société belge, et fait reconnaître par le tribunal de Bruxelles l'applicabilité du droit belge sur nos contrats, ainsi que la protection du secret des affaires. Il nous a ainsi été confirmé que la DGCCRF n'avait pas compétence pour intervenir en dehors des frontières françaises sur les activités économiques d'Eurelec, qui ont lieu en Belgique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le 14 août 2024, la DGCCRF a rendu publique une amende de 38 millions d'euros à l'encontre d'Eurelec, en raison du non-respect de la date butoir des contrats entre les fournisseurs établis en France.

M. Jérémie Vilain. – Eurelec a été créée en 2016 par Rewe et Leclerc avant même que l'on ne parle d'Égalim ou de dates butoirs, qui ont d'ailleurs assez peu de sens dans les négociations européennes et pour nos partenaires européens. Il serait d'ailleurs absurde de penser qu'Ahold Delhaize aurait rejoint Eurelec en 2024 pour échapper à une loi française qui ne le concerne pas.

Évidemment, Eurelec et ses actionnaires, notamment Rewe et Ahold Delhaize, contestent les amendes françaises et l'application du droit français à leur encontre. Les contentieux sont en cours et chacun utilise toutes les possibilités de recours auprès des juridictions tant belges, qui nous ont donné raison, que françaises et européennes. Nous voulons que la question de droit soit réglée, que la primauté du droit belge et du droit européen soit reconnue. La question essentielle est la suivante : comment faire fonctionner le marché unique sans l'entraver par des réglementations nationales appliquées de manière extraterritoriale ? Entraver le marché par des réglementations nationales poserait un problème à l'échelle européenne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La justice française a tout de même confirmé sa compétence pour juger les litiges autour d'Eurelec et d'autres centrales d'achat soupçonnées de pratiques restrictives de concurrence par l'État français. Il y a là un vrai sujet : la France fait un travail législatif pour protéger certains éléments, mais le premier distributeur de France essaie d'échapper à cette réglementation.

M. Jérémie Vilain. – Nous avons déjà évoqué la question : comment exercer à l'échelle européenne une activité qui s'inscrit pleinement dans les principes du droit européen et du marché intérieur ? Si des acteurs comme Rewe et Ahold Delhaize ont respectivement construit et rejoint Eurelec, c'est pour réaliser la promesse du marché intérieur et non pas pour être entravé par des lois nationales. L'extraterritorialité du droit des États membres n'est pas reconnue aujourd'hui : c'est pour cela que, selon le tribunal de Bruxelles, la DGCCRF n'a pas l'autorité pour contrôler les activités d'Eurelec en Belgique. C'est selon ce principe que nous exerçons notre activité depuis dix ans et que nous contestons le contentieux engagé par la France contre Eurelec en Belgique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous comprenons que vous vous exprimiez au nom de vos actionnaires Rewe et Ahold Delhaize. Mais Leclerc considère-t-il que les produits achetés par votre centrale d'achat et destinés au marché français ne doivent pas respecter les règles françaises ? Le sujet n'est pas de savoir quelle réglementation est appliquée à votre siège en Belgique ; c'est plutôt de savoir quelle réglementation on applique aux produits qui transitent par Eurelec – peut-être ne transitent-ils même pas physiquement par votre compagnie – puis qui sont commercialisés en France, suivant le droit français.

M. Stéphane Henry. – Des amendes ont été prononcées et un contentieux est en cours : vous comprendrez que nous ne puissions pas aller tellement plus loin sur cette question.

Lorsque je suis à Eurelec, je négocie auprès de multinationales avec mes partenaires Rewe et Ahold Delhaize. Je suis l'un des trois partenaires. Pour ces négociations, qui ont lieu à Bruxelles, nous sommes soumis au droit belge et européen.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais vous commercialisez bien ces produits dans votre magasin du Lot, sur le territoire français. Quelle est la position de Leclerc ?

M. Stéphane Henry. – Je vends des produits d'alliances locales que j'achète localement, mais je vends également des produits de multinationales, qui peuvent être ou non produits en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous parle des règles de commercialisation. J'aimerais que nous parlions de l'entreprise Leclerc et des produits commercialisés sur le sol français.

M. Jérémie Vilain. – Madame la présidente, vous nous avez invités en tant que membres d'Eurelec. Nous parlons de notre compagnie, en tant respectivement qu'administrateur et que directeur général. Eurelec est composée de trois actionnaires, qui prennent des décisions ensemble, dont l'activité est la négociation et l'approvisionnement à l'échelle européenne. Au-delà du droit belge qui s'applique à notre propos et à nos contrats, notre travail consiste en la négociation et l'approvisionnement européen.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Durant ces négociations, il est également question de l'approvisionnement de la France, qui dispose de ses propres règles. Vous êtes devant une institution française, qui se penche aussi sur l'application des lois.

Notre commission d'enquête travaille également sur les négociations commerciales : permettez-moi de changer un peu de sujet et de parler des tensions en la matière. Vous en êtes les principaux instigateurs, puisque vous pesez près de 25 % de part de marché de la grande distribution en France. Que pouvez-vous nous dire sur les tensions et sur les mauvaises pratiques des négociations commerciales dont la grande distribution est souvent accusée ?

M. Jérémie Vilain. – Pour revenir un instant sur le sujet précédent, je souhaite rappeler que l'écrasante majorité des distributeurs européens ne sont pas français. Sous la bannière d'EuroCommerce, ils ont déposé auprès de la Commission européenne une plainte contre la France au sujet de l'extraterritorialité des règles françaises, qui posent de vrais problèmes de marché intérieur, au cœur des enjeux de compétitivité et de la souveraineté économique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est très intéressant de vous entendre faire un tel rappel, car vous représentez l'approvisionnement d'un quart des produits vendus en grande surface en France, ce qui n'est pas négligeable. Cela nous intéresse de savoir ce que vous pensez de la réglementation française et de son respect, sachant que cet encadrement législatif vise à protéger les producteurs.

Revenons aux tensions qui caractérisent les négociations commerciales. Pourriez-vous nous expliquer comment celles-ci se passent chez vous ? Quelles sont vos pratiques vis-à-vis de vos fournisseurs ? On nous

a rapporté qu'une forme de violence pouvait s'exercer lors de ces négociations : on demande à des producteurs de venir à plusieurs reprises, mais on les renvoie à chaque fois quelques minutes avant le rendez-vous. Des pratiques de ce genre ont-elles cours chez vous ? Comment se passent les négociations, et quels sont vos leviers pour obtenir les meilleurs prix ?

M. Stéphane Henry. – Je souhaite faire une précision : nous pesons bien 25 % de la grande distribution en France, mais celle-ci ne représente que 40 % des produits consommés. Nous ne pesons guère que 8 % ou 9 % de la consommation totale.

Pour ce qui concerne nos rendez-vous avec nos fournisseurs, il n'y a pas plus de tensions que cela. Je le dis toujours : pour trouver un accord, il faut être deux. Cela ne se fait pas s'il y a de la tension. Je rencontre les fournisseurs à Bruxelles avec mes collègues de Rewe et d'Ahold Delhaize. Ils ne sont pas Français : leur mode de fonctionnement peut être complètement différent du nôtre. Veuillez m'excuser, mais la notion de tension que vous évoquez n'est pas présente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Elle n'existe pas ; dont acte.

M. Stéphane Henry. – Elle n'existe pas dans les proportions que vous évoquez.

M. Jérémie Vilain. – Pour partager avec vous la réalité européenne que nous vivons au quotidien, ces questions ne sont pas posées à l'échelle européenne avec nos partenaires d'Allemagne ou du Benelux. Nous invitons les industriels de tous les pays européens à Bruxelles, nous comparons les différents prix en Europe, en demandant de la transparence pour parvenir à comprendre les raisons des écarts, avant de nous mettre d'accord. À Bruxelles, au-delà des frontières françaises, nous travaillons sur le fond et nous avançons durant ces négociations. Lors des différents rendez-vous que nous avons eus en Allemagne, aux Pays-Bas ou ailleurs, nous n'avons jamais été interpellés par des personnes opposées à notre rôle de centrale européenne. Au contraire, nos interlocuteurs étaient plutôt heureux que l'on puisse lutter contre les discriminations dont souffrent les consommateurs entre les différents pays européens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous indiquiez que les négociateurs négocient ensemble. Vous négociez donc avec vos partenaires européens ?

M. Stéphane Henry. – Absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Négociez-vous tous les mêmes prix ?

M. Stéphane Henry. – Cela pourrait être un souhait. Nous sommes alignés, nous avons réalisé un même travail sur les tarifs et partageons une même vision de la matière première agricole ou industrielle. Nous nous

alignons et nous recevons les fournisseurs ensemble. Face à nous se trouvent également les fournisseurs de l'ensemble des pays.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les autres distributeurs disaient qu'ils ne connaissaient pas les conditions générales de vente des autres actionnaires de leur centrale. Cela n'est pas le cas chez vous : partagez-vous les conditions générales de vente de vos fournisseurs ?

M. Jérémie Vilain. – Il faut être bien précis pour décrire exactement les choses et répondre à votre question, qui est importante. Nous sommes une alliance pour la négociation de prix d'achat européens. L'essence même de notre travail est de comparer, dès le début de notre travail, les différents prix demandés par les industriels aux différents distributeurs dans les pays européens, avant que nous ne les négociions ensemble. Évidemment, nous comparons donc les conditions générales de vente. Cela n'est absolument pas illégal, au contraire : c'est le principe même des alliances, qui est reconnu dans les règles édictées par les autorités de la concurrence européenne.

Au-delà d'être licite, ce partage d'information fait vivre le principe même de la construction européenne et du marché intérieur. Évidemment, nous partageons avec nos partenaires les prix d'achat que nous négocions à l'échelle européenne. Nous ne partageons pas d'autres éléments, à la fois parce qu'il n'y a pas lieu de le faire et parce que des règles de concurrence très strictes existent à ce sujet. Nous respectons celles-ci : en partenariat étroit avec les autorités européennes de la concurrence et sous leur contrôle, les éléments qui n'ont pas à être partagés entre nos partenaires ne sont pas partagés, et il n'y a pas d'échange d'informations liées aux dimensions nationales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Plusieurs personnes ont affirmé durant nos auditions que les industriels de l'agroalimentaire se trouvaient dans une situation de dépendance économique à l'égard des distributeurs, compte tenu de la concentration du secteur, qu'accentuent les alliances en matière d'achat. Que pensez-vous de cette remarque ?

M. Stéphane Henry. – Comme je l'ai indiqué, notre alliance pèse en moyenne 3 % des ventes de nos fournisseurs. Eurelec ne fait face qu'à des multinationales, et non à des PME ou à des coopératives agricoles. Ces multinationales réalisent jusqu'à 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires : nous pesons peu, il n'y a aucune dépendance. Le rapport de forces est inversé.

M. Jérémie Vilain. – Les concepts de dépendance ou d'abus de position dominante sont extrêmement précis dans le droit de la concurrence, que nous sommes tenus de respecter. Nous n'opérons pas dans une zone de non-droit : notre société est domiciliée en Belgique, respecte évidemment le droit belge de la concurrence mais aussi et surtout le droit européen de la concurrence, puisque notre activité est européenne.

Il ne vous aura pas échappé que les autorités européennes de la concurrence, qui s'expriment très régulièrement, regardent attentivement le fonctionnement des alliances européennes. Elles n'ont à ce stade jamais trouvé

de cas de dépendance ou d'abus de position dominante. *A contrario*, elles ont prononcé plusieurs amendes extrêmement importantes contre des industriels qui pratiquaient des discriminations entre les pays : j'ai mentionné l'amende de 300 millions d'euros contre un grand industriel américain de la confiserie et du chocolat, qui a pratiqué des restrictions territoriales d'approvisionnement. Telle est la réalité à laquelle nous sommes confrontés et dans laquelle nous essayons de nous inscrire, dans le respect du droit européen de la concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les centrales d'achat Concordis et Everest, qui sont vos concurrentes, ont récemment diffusé la liste de leurs fournisseurs. Pourquoi n'en avez-vous pas fait autant ?

M. Stéphane Henry. – Nous ne l'avons pas fait. Les fournisseurs ne souhaitent pas forcément que cette information soit mise sur la place publique. Concordis et Everest ont peut-être voulu faire de la communication, mais nous n'avons pas fait ce choix. Avec Rewe et Ahold Delhaize, nous n'avons pas ce modèle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous donner le nombre de vos fournisseurs en 2016, lors de la création d'Eurelec, et leur nombre aujourd'hui ?

M. Stéphane Henry. – Nous avions quatre fournisseurs en 2016.

M. Jérémie Vilain. – Et aujourd'hui nous avons quarante-six fournisseurs. Effectivement, nous sommes tenus par des accords de confidentialité avec eux, pour des raisons évidentes de secret des affaires. Nous ne communiquons pas la liste de nos partenaires industriels et je pense que ceux-ci en sont très contents.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous ne souhaitez pas nous communiquer cette liste, même si nous ne la publions pas par la suite ?

M. Jérémie Vilain. – Ces quarante-six fournisseurs sont des grandes multinationales présentes dans différents pays. Ce sont les grands acteurs internationaux des produits de grande consommation (PGC) ; ils sont connus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous fais la demande officielle de nous communiquer la liste de vos fournisseurs, et nous respecterons bien entendu la confidentialité des documents que vous nous enverrez.

Sur cette liste que vous nous communiquerez, certains de vos fournisseurs sont-ils des PME ?

M. Stéphane Henry. – Non, je le répète : il n'y a ni PME ni coopérative agricole. Il n'y a que des multinationales qui produisent des produits transformés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je voulais que cela soit clair. On nous fait souvent part de l'obligation de négocier avec des centrales

européennes alors que l'on pourrait négocier en France. Vous disiez cependant que 20 % des industriels avec lesquels vous travaillez sont français ?

M. Jérémie Vilain. – Eurelec a quarante-six partenaires industriels à l'échelle européenne. Ces entreprises multinationales sont toutes très grandes et font jusqu'à 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires. À Eurelec, le chiffre d'affaires moyen à l'achat par industriel est de plusieurs centaines de millions d'euros ; ce montant peut même frôler le milliard d'euros. Nous sommes donc très loin de la PME. La réalité, c'est que le siège social de neuf de nos partenaires est situé en France, mais leurs activités industrielles et de commercialisation sont européennes : ces industriels possèdent des usines dans toute l'Europe, et approvisionnent des magasins à travers toute l'Europe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a donc une dizaine d'entreprises dont le siège social est en France.

M. Stéphane Henry. – Tous les industriels présents chez Eurelec sont aussi présents chez nos partenaires Rewe et Ahold Delhaize.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils sont aussi, pour une grande partie, présents chez vos concurrents : le motif de la confidentialité des affaires ne tient pas très bien. Vous nous fournirez votre liste, nous la comparerons avec celles de vos concurrents, et nous ferons notre travail de contrôle.

Quelle est votre interaction avec la centrale de services Coopernic ? Comment se déroulent les négociations commerciales ? Un fournisseur vient vous voir pour vendre un produit à tel prix ; vous négociez un prix inférieur et finissez par vous mettre d'accord. Mais qu'en est-il des services ? Envoyez-vous vous-mêmes les produits, faites-vous appel à des services de coopération commerciale ?

M. Stéphane Henry. – Nous n'avons aucun service au niveau d'Eurelec. Je connais Coopernic, avec qui je coopère dans le cadre de mon magasin. Des services interviennent, et ils entrent dans la marge globale évoquée par Philippe Michaud autour de 26,5 %. Eurelec n'a aucun lien avec Coopernic. Nous négocions, avec nos partenaires Rewe et Ahold Delhaize : un produit, un prix, point final. Il n'y a pas de service. Le fruit du résultat de nos négociations redescend ensuite entièrement en magasin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc aucun service dans vos négociations internationales ?

M. Stéphane Henry. – Absolument. Au niveau d'Eurelec, il n'y a aucun service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Demandez-vous toutefois à vos fournisseurs de négocier avec Coopernic ?

M. Stéphane Henry. – C'est un autre périmètre. D'autres de mes collègues s'occupent de Coopernic. Pour ma part, je ne m'en occupe absolument pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne vous mettez pas d'accord avec vos fournisseurs sur un prix avant de vous rendre chez Coopernic ?

M. Stéphane Henry. – Eurelec n'a aucun lien avec Coopernic. En tant qu'adhérent Leclerc, je suis responsable de la négociation du prix d'un produit à Eurelec. En aucun cas je ne suis investi d'une mission auprès de Coopernic. D'autres de mes collègues sont chargés des relations avec Coopernic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Aucun de vos fournisseurs internationaux n'a donc de contrat de services avec Coopernic ?

M. Stéphane Henry. – Ils en ont certainement, soit avec Coopernic, soit avec le Galec, mais Eurelec reste uniquement au niveau de la négociation du prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc aucune relation entre vous et Coopernic sur des accords de montants de services par client ?

M. Stéphane Henry. – J'ai prêté serment. Je n'ai aucun lien avec Coopernic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'envoyez pas vos clients vers Coopernic, très bien. Vous ne fournissez pas du tout de services de coopération commerciale.

M. Jérémie Vilain. – Le cœur du travail d'Eurelec est de négocier à l'échelle européenne les prix, qui ne sont pas forcément les mêmes d'un pays à un autre. Nous examinons les raisons de ces différences, et nous nous mettons d'accord sur des prix et des contrats d'approvisionnement. C'est la seule et unique chose que fait Eurelec.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En pratique, comment vos actionnaires participent-ils à la détermination de votre stratégie de négociation ?

M. Stéphane Henry. – Je travaille toujours pour Leclerc, avec mes partenaires. Toute négociation est d'abord liée à nos partenaires, avec lesquels nous sommes toujours en échange et toujours alignés. Mon équipe de vingt et un collègues et moi-même travaillons à la définition du prix que nous souhaitons définir par rapport à nos besoins sur les marchés. Nos collègues de Rewe ou de Ahold Delhaize en font autant. Nous travaillons ensuite pour nous aligner avant de rencontrer le fournisseur, auprès duquel nous négocions avec un responsable des ventes à l'échelle européenne.

M. Jérémie Vilain. – Eurelec est une société commune possédée à parts égales par ses trois actionnaires, qui suit une logique coopérative – un partenaire, une voix – et prend ses décisions à l'unanimité, notamment pour

ce qui concerne nos stratégies de négociation commerciale. Notre logique, c'est de nous mettre d'accord et de négocier ensemble : aucun partenaire n'impose à l'autre des décisions que celui-ci ne souhaite pas. Il faut un travail d'alignement permanent. C'est l'Europe : c'est aussi ce que font les États membres lorsqu'ils se rencontrent à Bruxelles. À notre petite échelle, à trois partenaires, nous faisons un travail similaire face aux industriels, qui viennent eux aussi avec des coordinateurs européens pour se mettre d'accord sur des prix d'achat.

M. Stéphane Henry. – Concrètement, je suis à Bruxelles le lundi et le mardi ; le vendredi matin, j'ai des réunions en visioconférence animées par M. Vilain avec l'ensemble des partenaires, pour nous aligner.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concrètement, combien de rendez-vous faut-il avec une grande multinationale pour se mettre d'accord sur les prix ?

M. Stéphane Henry. – Il faut environ une dizaine de rendez-vous.

M. Jérémie Vilain. – Il faut le temps nécessaire dont nous avons besoin pour nous mettre d'accord. La logique, comme dans toute l'Europe, est de négocier annuellement les prix. Nos contrats sont annuels. Nous nous rencontrons quelques semaines avant leur expiration pour trouver des accords pour l'année suivante sur les prix dans tous les pays européens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Respectez-vous la date butoir des négociations en vigueur en France ?

M. Jérémie Vilain. – Nous négocions à l'échelle européenne pour trouver un accord européen satisfaisant pour l'ensemble des industriels, des pays concernés et des partenaires et distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien, cela veut dire non ?

M. Jérémie Vilain. – Cela veut dire que nous fournissons les plus grands efforts pour trouver des accords. Nous avons tous intérêt à trouver des accords. Lorsque nous ne tombons pas d'accord avec les industriels – cela s'est souvent produit au cours des trois dernières années –, ceux-ci ne nous livrent pas. C'est bien leur droit : si nous ne sommes plus d'accord sur un prix, le contrat ne s'exécute pas. Nous sommes en économie libre, en économie de marché : chacun est libre de se mettre d'accord sur un prix, et si l'on décide de ne pas faire d'affaires ensemble, rien ne nous y oblige. C'est la même chose que lorsque vous faites vos courses en magasin : si vous trouvez un produit trop cher, personne ne vous oblige à le mettre dans votre caddie. Nous avons subi de nombreux arrêts de livraison par ceux de nos distributeurs qui ne souhaitaient pas vendre leurs produits. Nous prenons le temps nécessaire pour trouver un accord. *In fine*, nous avons tous intérêt à trouver un accord pour que les produits se vendent à nos clients, et que nous réalisions de la valeur à l'échelle européenne.

M. Stéphane Henry. – Et, pour aller au bout de la logique, je n'ai aucun intérêt à ne pas avoir les produits dans mes magasins : si je n'ai pas les produits, potentiellement, je n'aurai pas les clients. Je suis avant tout rémunéré par mes magasins, non par Eurelec, donc j'ai tout intérêt à ce que mon activité fonctionne et que le client ait, lui, intérêt à ne pas aller chez le concurrent. Je suis avant tout un commerçant, un épicier.

M. Jérémie Vilain. – Adopter une dimension européenne est intéressant, car cela nous ouvre aux autres pratiques de distribution et de négociation. Je ne travaille plus en France depuis maintenant quatorze ans, ayant eu la chance de travailler en Allemagne et en Belgique ; c'est l'intérêt de l'Union européenne. Dans ces pays, ce qui prime, c'est le contrat, l'accord entre les parties. Il s'agit donc de s'entendre pour trouver des solutions commerciales satisfaisantes pour tout le monde, en respectant les délais qui conviennent à chacune des parties. Cela nous permet d'avoir des discussions relativement apaisées, même si nous ne nous entendons pas toujours : chacun assume ses responsabilités, dans un sens comme dans l'autre.

Nous prenons le temps de trouver entre nous, à l'échelle européenne, les meilleures solutions. C'est en tout cas la logique dans laquelle s'inscrivent pleinement les partenaires allemands et du Benelux, car la notion de date butoir n'existe pas dans ces pays.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'ensemble des consommateurs qui nous écoutent comprennent que les trois entreprises que vous citez ont fait le choix d'aller négocier en Belgique un certain nombre de produits ensuite commercialisés dans des magasins français. On peut se demander s'il ne s'agit pas d'une volonté de contourner les lois de notre pays. D'une certaine manière, votre réponse alimente ce questionnement.

Nous pouvons entendre votre raisonnement, selon lequel vous vous inscrivez dans une logique européenne, mais le nôtre est de faire appliquer les lois françaises sur les produits commercialisés en France. Les services de la DGCCRF cherchent à s'assurer du respect de la législation. Chacun reste pour l'instant sur son pré carré… Même si les contentieux en cours permettront de quitter ce *statu quo*, il me paraît important que les consommateurs de vos enseignes sachent dans quelles conditions les prix des produits sont négociés et quelle logique prévaut dans ce commerce.

Par ailleurs, le nombre de vos fournisseurs a connu une évolution importante. Si le chiffre d'affaires de certains d'entre eux est d'environ 1 milliard d'euros tandis que celui de vos trois entreprises avoisine les 100 milliards, on peut s'interroger sur le rapport de force.

Nous aimerions rencontrer les représentants de Coopernic, mais nous ne savons pas qui contacter. Malgré l'étanchéité totale entre vous, nous serions très intéressés si vous aviez un nom à nous communiquer, dans la perspective de nos auditions. Nous pourrions ainsi leur demander si vos quarante-six fournisseurs sollicitent leurs services.

M. Stéphane Henry. – Eurelec a été créé en 2016, avant les lois Égalim. Il nous était nécessaire de nous regrouper pour obtenir de meilleurs prix face aux multinationales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous aviez alors quatre fournisseurs, contre quarante-six aujourd'hui, maintenant que les lois Égalim s'appliquent.

M. Stéphane Henry. – Nous avons commencé avec quatre fournisseurs et dans seulement deux pays, la France et l'Allemagne, parce qu'une telle structure est lourde à mettre en place. Ensuite se sont rattachés à cette logique l'Autriche, le Portugal, puis la Pologne. Nous sommes montés en puissance chaque année pour en arriver au nombre de fournisseurs actuel. Le chiffre au démarrage s'entend donc de manière purement et uniquement technique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Qu'en est-il des fournisseurs qui ont un chiffre d'affaires bien moins important que les entreprises pour lesquelles vous négociez ?

M. Jérémie Vilain. – Nous travaillons pour les consommateurs européens. L'objectif est qu'ils bénéficient, en France, aux Pays-Bas ou en Belgique, de prix justes et non discriminatoires par rapport à ceux qu'ils pourraient obtenir dans d'autres pays. C'est une réalité extrêmement concrète, en particulier pour les magasins frontaliers. Ceux qui connaissent ces zones savent que les consommateurs votent avec leurs pieds – ou leur voiture –, traversant la frontière pour payer moins cher. C'est légitime. L'Europe a été créée à cette fin : abolir les frontières, notamment économiques. Le but de notre action est justement que les consommateurs bénéficient de ces prix réduits sans avoir à faire 500 kilomètres en voiture ; je pense au magasin de Stéphane Henry à Biars-sur-Cère.

En ce qui concerne la taille des industriels, votre remarque est intéressante. Dans les faits, comparer le chiffre d'affaires global d'une entreprise à celui d'une autre n'a pas de sens, même si plusieurs de nos industriels partenaires ont dépassé la barre des 100 milliards d'euros à l'échelle mondiale. En effet, puisqu'il est question dans cette commission d'enquête de marges, il faut raisonner en termes de concurrence, base de l'activité économique reconnue heureusement dans les traités européens. Elle nous permet de développer la compétitivité et d'accroître le bien-être de tous.

Il faut donc comparer ce qui est comparable, par exemple les chiffres d'affaires d'industriels dans un marché donné pour une catégorie donnée. Deux acteurs mondiaux réalisent 80 % du chiffre d'affaires des ventes de couches dans toute l'Europe. Telle est la réalité de la concurrence et de la négociation. Il ne s'agit pas de comparer des chiffres d'affaires dans l'absolu.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous d'autres exemples ?

M. Stéphane Henry. – La concentration est la même pour les lessives et le papier toilette. Pour le café et le chocolat, il y a trois fournisseurs. Je suis d'une génération qui a connu de nombreuses marques à présent disparues. Par exemple, Mondelez International a absorbé tout le secteur du biscuit alors qu'il existait auparavant L'Alsacienne, Belin et Lu.

M. Jérémie Vilain. – Quelques acteurs mondiaux se partagent actuellement le secteur de l'alimentation animale. Il en va de même pour l'alimentation infantile. Ce n'est pas une mauvaise chose en soi si la concurrence joue son rôle. C'est justement ce que nous essayons de faire à l'échelle européenne.

Des industriels s'organisent à l'échelle mondiale pour des raisons économiques évidentes. Un des enjeux est celui de notre souveraineté économique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien Eurelec emploie-t-il de salariés ? Comment êtes-vous organisés ? Je ne parviens pas à comprendre, étant donné la présence d'administrateurs en provenance de magasins.

M. Jérémie Vilain. – Eurelec est une société belge, installée à Bruxelles. Nos locaux sont situés uniquement dans cette ville. Notre équipe compte un peu plus de quarante personnes, de dix nationalités différentes et provenant d'horizons différents. Le cœur de notre activité est d'aider nos trois partenaires, Rewe, Ahold Delhaize et E.Leclerc, à rendre possible une négociation à l'échelle européenne. Il s'agit donc d'organiser, d'aligner et de soutenir en matière de contenu et d'analyse.

Je confirme que nous avons démarré avec quatre fournisseurs, car il faut négocier entre différents pays des dizaines de milliers de références sur lesquelles les prix diffèrent. Les industriels, par exemple, changent régulièrement la contenance des produits ; la *shrinkflation* concerne toute l'Europe. S'y ajoutent des changements d'emballage pour rendre la comparaison entre les pays encore plus compliquée. Eurelec effectue donc un travail technique afin d'apporter de l'assistance. C'est notre valeur ajoutée.

Pour en venir à notre organisation, le cœur de notre logique coopérative est que les acheteurs de Rewe, Leclerc et Ahold Delhaize viennent chaque semaine à Bruxelles pour aligner leurs positions et ensuite négocier ensemble face aux industriels, lesquels viennent aussi avec leurs équipes et coordinateurs de différents pays européens. Nous sommes donc nombreux les lundis et mardis à nous asseoir autour de la table et à négocier avec les industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela signifie-t-il que vos salariés ne négocient pas ?

M. Jérémie Vilain. – Les équipes de négociation sont constituées d'acheteurs de nos trois actionnaires et de nos salariés. Nous négocions, *in fine*, d'une seule voix. Pour trouver des accords européens, chacun apporte sa

contribution à l'édifice, du fait de sa connaissance des différents marchés et donc de sa capacité à comparer les prix et les coûts entre différents pays. Nous travaillons ensemble.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par conséquent, à chaque négociation, vous êtes quatre, c'est-à-dire une personne par groupe.

M. Jérémie Vilain. – Nous sommes bien plus nombreux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Chaque groupe envoie une personne et il faut y ajouter les salariés d'Eurelec.

M. Stéphane Henry. – Leclerc envoie deux personnes. Il en va de même pour Ahold Delhaize : un Belge et un Hollandais. Les Allemands de Rewe envoient un ou deux délégués. Une personne d'Eurelec est également présente. Nous trouvons en face de nous à peu près le même nombre de négociateurs et, de plus en plus, un coordinateur européen.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Premièrement, il peut exister un décalage entre le lieu où la négociation est juridiquement menée et les pays dans lesquels se produisent les effets économiques, qui se matérialisent dans le cadre de la vente. Veillez-vous à ce que les accords négociés à l'échelle européenne respectent, dans chacun des États où la marchandise est vendue, les règles nationales applicables ?

Deuxièmement, un projet de règlement européen visant à encadrer les centrales d'achat transfrontalières est actuellement en discussion. Il a pour objectif de réduire les différences entre les règles nationales et d'éviter qu'une implantation dans un État membre ne permette d'échapper aux exigences applicables dans un autre. Ce projet divise : certains y voient un moyen de clarifier les règles et de rétablir une équité entre les différents marchés, d'autres redoutent une perte de souplesse et une contrainte supplémentaire pour les enseignes. Pour une centrale comme celle que vous dirigez, la question est structurante, car elle concerne l'organisation même des négociations européennes et leur articulation avec les cadres nationaux. Quelle position défend Eurelec sur une éventuelle harmonisation européenne des règles applicables aux centrales d'achat ?

M. Jérémie Vilain. – Le cœur de notre activité et de nos contrats est l'achat, après nous être mis d'accord sur un prix à l'échelle européenne. Le fait économique se produit donc au moment où nous achetons, ce que nous faisons à Bruxelles, pour l'ensemble des pays.

Chaque entreprise européenne, quel que soit son lieu d'implantation, choisit le droit dans le cadre duquel elle décide de contracter, conformément au règlement Rome I. Elle ne peut dépendre que d'un seul cadre juridique, sans quoi les contrats ne fonctionneraient pas. C'est la base même de la construction du marché intérieur et du droit européen. Par conséquent, nous avons choisi d'appliquer le droit belge, satisfaisant pour l'ensemble des parties. Nos industriels reconnaissent ce droit : il s'applique aux contrats

qu'ils signent. Il prévaut donc pour la négociation des marchandises et la fixation du prix à l'achat.

La notion d'harmonisation est importante : elle nous concerne tous en tant qu'acteurs européens, car nous vivons tous de l'Europe. La question sous-jacente est celle de la difficulté à réaliser le marché intérieur. Une véritable prise de conscience a eu lieu en la matière depuis le rapport Draghi et le rapport Letta. Ce dernier exprimait explicitement, et à juste titre, son inquiétude face au risque de renationalisation de la négociation des produits de grande consommation et des marques internationales – ce sont les *territorial supply constraints* que j'évoquais précédemment – et c'est pourquoi la lutte contre ces restrictions fait partie de la stratégie de réduction des entraves au marché intérieur qui a été développée par le commissaire Séjourné et qui est à présent défendue par de nombreux États membres.

Cette stratégie vise à réduire les logiques de renationalisation au travers de règles nationales, qui entraveraient le fonctionnement du marché intérieur, voire tendraient à s'imposer de manière extraterritoriale afin d'empêcher son fonctionnement. Aussi, tout ce qui permet de clarifier les règles du jeu et d'assurer le bon fonctionnement du marché intérieur ne peut être que bienvenu pour que l'on puisse réaliser ces bénéfices. Pour notre part, nous respectons parfaitement les règles du jeu fixées par la Commission européenne et le droit européen et, plus on clarifiera ces règles, plus nous pourrons travailler sereinement à nous rendre utiles, c'est-à-dire à négocier, sur toute la chaîne de valeur européenne, les meilleurs prix pour les consommateurs européens.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Cela signifie que la centrale d'achat Eurelec respecte la loi française pour les achats, mais relève pour la vente de la réglementation européenne.

M. Jérémie Vilain. – Eurelec n'est pas un magasin. Nous ne vendons aucun produit Eurelec. Nous sommes une centrale d'achat, nous achetons à l'échelle européenne.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Ne revendez-vous pas ?

M. Jérémie Vilain. – Nous sommes un grossiste ; nous revendons à chacun de nos actionnaires distributeurs. Quand nous revendons à Leclerc, nous revendons à une entité européenne qui consolide ses achats pour l'ensemble des pays où cette entreprise est implantée : non seulement la France, mais aussi le Portugal et la Pologne. Il en va de même pour Rewe et pour Ahold Delhaize. Nous nous plaçons simplement à l'échelle européenne parce que le marché de ces multinationales s'organise à l'échelle mondiale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons compris le montage : vous avez créé un sas étanche entre les produits commercialisés en France et vous. Nous interrogerons donc les acteurs qui commercialisent dans notre pays : eux doivent nous apporter la preuve que les produits

commercialisés respectent bien les règles nationales et nous attester que les dates butoirs sont respectées pour les marchandises vendues en France.

En tout état de cause, je le répète, si vous avez un contact à nous donner chez Coopernic, nous sommes tout à fait preneurs, car il est compliqué d'y trouver un interlocuteur.

Audition de M. Jean-François Loiseau, président de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania), accompagné de M. Maxime Costilhes, directeur général, de Mme Marie Buisson, directrice du pôle juridique et compétitivité, et de M. Pierre-Marie Décoret, secrétaire général et directeur économie

(*Jeudi 12 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant M. Jean-François Loiseau, président de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania), M. Maxime Costilhes, directeur général, Mme Marie Buisson, directrice du pôle juridique et compétitivité et M. Pierre-Marie Décoret, secrétaire général et directeur économie.

Madame, Messieurs, nous vous remercions pour votre présence.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal.

Je vous invite à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Jean-François Loiseau, M. Maxime Costilhes, Mme Marie Buisson et M. Pierre-Marie Décoret prêtent serment.

Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

M. Jean-François Loiseau, président de l'Association nationale des industries alimentaires. – Je détaillerai mes fonctions à l'occasion de mon propos introductif. Je tiens toutefois à vous préciser que je suis président d'un groupe coopératif qui a des activités agricoles et agroalimentaires, notamment la fabrication de farines au sein de meuneries. Ce groupe a donc parfois des relations avec certains distributeurs. En tant que président non exécutif, je ne suis cependant pas en relation directe avec ces derniers, mais certains de mes collaborateurs le sont.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Notre commission d'enquête, créée le 25 novembre dernier porte sur les marges des industriels et de la grande distribution. Son objectif est d'éclairer nos concitoyens et la représentation nationale sur la construction des prix dans notre pays et sur l'influence de l'ensemble des acteurs sur cette construction.

Nous avons souhaité vous recevoir, car votre fédération représente les entreprises de l'industrie agroalimentaire. Or si le rôle de la grande distribution est souvent pointé du doigt sur la fixation des prix de vente au

détail, les industriels ne sont pas pour autant épargnés dans les débats relatifs au niveau des prix et aux marges. Nous vous interrogerons donc sur les différentes marges de votre secteur et, surtout, sur la manière dont vous appréhendez le partage de la valeur ajoutée, de l'amont à l'aval. Vous pourrez évoquer l'impact des lois Égalim et le cadre légal dans lequel vous agissez.

Notre commission d'enquête s'intéresse aux négociations commerciales actuelles, notamment au rôle joué par les grandes centrales européennes ; nous aimerions connaître la nature des relations que vous entretenez avec elles.

M. Jean-François Loiseau. – Je vous remercie tout d'abord de nous donner l'occasion d'intervenir devant vous. Nous le ferons avec sincérité, et tiendrons un discours de vérité sur ce que nous faisons et sur ce que nous vivons.

Issu du milieu agricole, je suis moi-même agriculteur dans une ferme céréalière et de légumes du Loir-et-Cher.

J'ai donc l'honneur et la chance de présider un groupe coopératif agricole, Axéréal, dont le siège est à Orléans, lequel a une activité de conseil et de collecte auprès de 10 000 agriculteurs dans la région Centre.

Ce groupe coopératif a aussi des activités de première et de deuxième transformation. Les activités de première transformation s'exercent au travers de sept moulins, dont un moulin en agriculture biologique et un moulin spécialisé en seigle. Nous avons également développé une activité de malt, l'ingrédient principal pour fabriquer de la bière et du whisky. Cette activité revêt une dimension plutôt internationale, avec des usines en France, mais aussi sur tous les continents, notamment en Éthiopie – c'est une belle aventure sur laquelle nous fondons beaucoup d'espoirs.

Les activités de deuxième transformation occupent une place plus modeste au sein du groupe. Nous produisons de la bière, par le biais d'une marque régionale, Chambord – s'il m'est permis de faire de la publicité. Nous avons développé un partenariat en vue de développer une activité d'extraction de protéines végétales, un nouveau métier dans lequel nous fondons beaucoup d'espoirs. L'idée est d'extraire, à partir des légumineuses produites par les agriculteurs du territoire, cette protéine végétale pour des clients locaux, régionaux et internationaux.

Grâce à mes fonctions au sein d'Axéréal, je suis administrateur et président de l'Association nationale de la meunerie française ; c'est en cette qualité que je préside l'Ania depuis maintenant dix-huit mois, après avoir été administrateur pendant trois ans.

J'ai rejoint l'Ania par passion. L'association est constituée de trente-deux syndicats de métiers centrés autour de la fabrication ou de la première et deuxième transformation, ainsi que de syndicats de délégations régionales. Nous disposons d'une vision que je qualifierais de verticale sur

l'ensemble des métiers. Vous avez auditionné – ou vous allez auditionner – certains syndicats issus de nos métiers.

Notre présence territoriale est très forte, y compris dans les départements et territoires d'outre-mer.

Contrairement à ce que certains prétendent, l'Ania n'est pas composée uniquement de grands groupes internationaux, bien au contraire : 98 % de ses 23 000 membres sont des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME). L'association est présente dans tous les départements français.

Nous représentons les métiers de première et de deuxième transformation, les métiers principaux. Quelques grands métiers, à l'instar des fruits et légumes ou les vins et spiritueux, ne sont pas représentés.

L'organisation capitalistique et juridique de ces 23 000 entreprises est parfois très différente, même si la très grande majorité d'entre elles sont des PME familiales et sont installées dans nos régions depuis plusieurs générations.

Ces 23 000 entreprises sont aussi des filiales de coopératives agricoles bien implantées sur le territoire et des filiales de groupes, fussent-ils nationaux ou internationaux.

L'Ania compte entre 500 à 800 grandes ou très grandes entreprises, les autres étant de très petite taille. Madame la présidente, vous avez évoqué tout à l'heure les questions de création, de partage de valeurs, de relations avec la distribution. Compte tenu du profil de nos membres, il est évident que nous avons évidemment besoin de la grande distribution.

La concentration dans ce secteur s'est accentuée depuis vingt-cinq ans : il ne reste désormais que peu d'enseignes. L'état des lieux est donc clair : trois ou quatre acteurs se répartissent la distribution de 70 % des produits alimentaires proposés aux consommateurs. Face à eux, on trouve 23 000 entreprises agroalimentaires et, par ricochet, entre 430 000 et 450 000 agriculteurs. Je ne sais pas si l'on peut utiliser le terme de dysfonctionnement pour qualifier cette organisation ; en tout cas, les relations entre ces acteurs sont extrêmement complexes, surtout depuis l'entrée en vigueur de la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME). Cette dernière visait à améliorer le pouvoir d'achat des consommateurs – ce sujet devait bien sûr être traité. Mais l'alimentaire est bien souvent – trop souvent – devenu la variable d'ajustement du pouvoir d'achat de l'ensemble des Français, aux dépens des entreprises que nous représentons.

D'un côté, les agriculteurs demandent, de manière totalement justifiée, des prix rémunérateurs pour leurs produits, ce qui a conduit le Parlement à adopter les lois Égalim. De l'autre, la grande distribution demande des prix bas, car il faut toujours en proposer pour attirer des clients. Au milieu de tout cela se trouvent ces entreprises que nous représentons, qui,

elles, ne demandent qu'une chose : un juste prix pour leurs produits, afin de rémunérer leurs salariés, d'investir et de se développer à l'international.

Les marges des entreprises du secteur de l'alimentaire sont aujourd'hui très compressées et inférieures à celles de l'ensemble de l'industrie manufacturière. Ainsi de la meunerie : elles se situent entre 0 % et 2 %, contre 3 % en moyenne. À de tels niveaux, il ne faut pas s'étonner de l'hécatombe de défaillances que subissent les entreprises du secteur.

J'en viens aux lois Égalim, que nous avons soutenues et dont nous avons accompagné la mise en place. Celles-ci mettent en œuvre la protection et la sanctuarisation de la matière première agricole, à laquelle nous sommes extrêmement attachés : c'est pour nous une priorité absolue. Force est de constater que la grande distribution ne suit pas forcément cette règle : les arbitrages sur la matière première agricole (MPA) sont nombreux entre les distributeurs et les industriels. Pour nous, c'est un point essentiel ; nous souhaiterions bien plus de contrôles et de sanctions dans ce domaine.

Nous n'avons aucun problème pour évoquer les différentes options prévues par la loi Égalim 2 en matière de MPA. L'option 3 prévoit une certification par un commissaire aux comptes. Voilà un point de désaccord avec la grande distribution. Les commissaires aux comptes, assermentés, peuvent intervenir dans l'ensemble des entreprises françaises pour valider le processus d'élaboration du prix de la MPA du début à la fin des négociations commerciales. Or nous avons remarqué que de plus en plus de négociations se déroulent en dehors de France, dans les centrales européennes, qui se développent de manière considérable. C'est paradoxal, puisque les agriculteurs, les usines, les artisans, les entrepreneurs et l'industrie agroalimentaire se situent sur le territoire français. La réglementation est française, de même que les magasins de la grande distribution. Comment ces relations peuvent-elles faire l'objet d'arbitrages dans ces centrales européennes, à une heure et demie d'avion de Paris, si ce n'est pour détruire encore et toujours un peu plus de marge ? Or des marges suffisantes nous sont indispensables, non pour faire des superprofits, mais pour agir en faveur de la décarbonation et du développement durable, entre autres.

Je voudrais souligner un dernier point : la faiblesse, depuis ces quinze dernières années, de l'industrie agroalimentaire, notamment à l'international. Or les importations seront plus nombreuses que les exportations en 2025. Ce glissement est principalement dû à l'écrasement des marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dites que les distributeurs appliquent une pression sur les prix qui, selon vous, met en difficulté la capacité des industriels à investir. Je l'entends bien. Vous avez suivi les précédentes auditions de cette commission d'enquête : la grande distribution nous explique que cela n'est absolument pas le cas et que ce sont bien les industriels, notamment les plus grands d'entre eux, qui exercent cette pression.

Nous sommes heureux de vous entendre, car, en tant que fédération, vous prenez peu de risques, contrairement aux entreprises concernées : vous ne subirez pas d'éventuelles mesures de rétorsion.

Ma question est simple : comment les prix sont-ils négociés ? Quelle pression subissez-vous ? Comment ? À écouter les représentants des centrales d'achat ou de la grande distribution, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Selon eux, vous êtes respectés et vous obtenez vos prix que vous souhaitez. Vous semblez dire le contraire. Expliquez-nous votre position, s'il vous plaît.

M. Jean-François Loiseau. – Premièrement, ce sont les distributeurs qui fixent les prix en magasin, non les industriels. La négociation a lieu entre un industriel qui propose et un distributeur qui achète. Cette précision me semble utile, car l'on croit souvent que c'est l'industriel qui fixe le prix dans le rayon, quel que soit le produit ; il n'en est rien. Cela dit, il est normal qu'il y ait une différence entre le prix d'achat et le prix de vente.

Deuxièmement, les distributeurs, notamment par le biais des centrales de services, nous imposent un certain nombre de règles sur les têtes de gondole ou les promotions et des prix élevés sur ces produits-services. C'est pour l'ensemble de ces raisons que nous avons soutenu en avril dernier la mise en place de la charte de bon fonctionnement visant à apaiser les relations commerciales, qui a été reprise par les ministères concernés.

Nous avons observé que les petites entreprises étaient sous tension dès le début des négociations commerciales. Contrairement à ce qu'affirme notamment la grande distribution, les petites entreprises rechignent à signer, mais, très souvent, elles doivent le faire rapidement, par manque de trésorerie : elles n'ont pas d'autre choix possible.

Au début des négociations, nous sollicitons des hausses de prix pour nos produits. Par exemple, l'an dernier, nous avons demandé des augmentations situées entre 2,5 % et 3,5 % pour couvrir plusieurs postes de dépenses : l'énergie, la logistique, la décarbonation, les salaires et les taxes.

Or la grande distribution débute systématiquement les négociations avec des propositions de déflation, de l'ordre de 3 % à 4 %. C'est là son arme redoutable depuis plus de quinze ans. Pour justifier sa position, elle argue du renforcement de la concurrence et du changement dans le comportement des consommateurs, ce que nous ne contestons pas. Mais ce n'est pas aux entreprises agroalimentaires de payer pour la concurrence exacerbée entre les distributeurs. En outre, certaines entreprises ont été victimes de pratiques excessives lors des négociations avec les distributeurs, d'où la charte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Excessives, que voulez-vous dire ? Pouvez-vous nous donner des exemples de dysfonctionnement ? Nous ne parvenons pas à obtenir d'informations précises.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'agissait-il de rendez-vous avec des centrales d'achat ou avec des centrales de services ?

M. Jean-François Loiseau. – Certaines PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI) ont dû se rendre à plus de vingt rendez-vous, dont certains se sont déroulés en visioconférence. Des rendez-vous physiques ont été programmés à des horaires décalés, plutôt en fin de semaine. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé la charte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est-à-dire des rendez-vous le samedi soir ? Le dimanche après-midi ?

M. Jean-François Loiseau. – En effet, certains rendez-vous ont eu lieu à 23 heures ou durant le week-end.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Donnez-nous des exemples, car nous voulons comprendre. Nous ne participons pas à ces négociations.

M. Jean-François Loiseau. – Je ne sais pas jusqu'à quel niveau de détails nous pouvons vous donner des informations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je me permets d'insister. Nous souhaiterions aussi savoir s'il s'agit de centrales d'achat régionales, nationales ou européennes.

Mme Marie Buisson, directrice du pôle juridique et compétitivité de l'Association nationale des industries alimentaires. – Les négociations commerciales sont particulièrement tendues, que celles-ci se déroulent en France ou à l'international. Elles sont exacerbées depuis plusieurs années par la montée en puissance des centrales d'achat et de services internationales.

Que l'on soit une PME ou une grande entreprise, l'année se joue durant les trois mois de négociations commerciales. Pour n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille, l'absence de signature avec une enseigne comporte un risque significatif.

Les PME, quant à elles, sont désarmées face aux centrales d'achat, que ces dernières soient régionales ou qu'il s'agisse de négocier avec Eurelec Trading, par exemple. C'est le cas tant sur le fond que sur la forme. Sur la forme, les négociations sont compliquées. Certes, ce sont des négociations commerciales, mais nous avons relevé une tension, une agressivité propre à la France que l'on ne connaît nulle part ailleurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite que vous puissiez nous donner des exemples. Vous dites que les négociations sont empreintes d'agressivité. Qu'est-ce que cela signifie ? Que subissent concrètement vos adhérents ? Tout le monde soutient que les relations sont tendues en France, mais nous n'arrivons pas à comprendre.

Mme Marie Buisson. – Les entreprises arrivent en début de négociation avec un besoin tarifaire. Cette année, elles doivent augmenter leurs tarifs de 3 à 3,5 %, en raison de la hausse du prix des intrants ou des

matières premières. Or, au début des négociations, les distributeurs exigeaient une baisse des prix située entre 8 et 10 %. Cela donne une idée du rapport de force.

Les entreprises ont alors trois mois pour parvenir à un accord. Il y a, par conséquent, une pression sur les négociateurs, avec des menaces de déréférencement ou des déréférencements effectifs. Actuellement, de très nombreuses entreprises nous disent être sous le coup de telles pratiques. On me contacte souvent en ce moment pour me demander les coordonnées du médiateur des relations commerciales agricoles, car les entreprises nous disent avoir atteint un point de non-retour. Les négociations sont donc très complexes sur la forme.

Sur le fond, le principe de sanctuarisation de la MPA n'est pas respecté. Pis, le fait d'avoir sanctuarisé une partie du tarif rend encore plus agressives les négociations sur les matières premières industrielles, très importantes pour l'industrie agroalimentaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons déjà beaucoup entendu cette remarque.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la matière première agricole ? Vos adhérents plaident pour une hausse de leurs tarifs au début des négociations, mais leur demande n'est pas prise en compte, est-ce bien cela ?

Mme Marie Buisson. – Tout à fait. Pour que les industriels fassent preuve de transparence sur leurs MPA, le législateur a défini dans la loi Égalim 2 trois options. L'industriel choisit donc l'option qui lui semble la plus pertinente en fonction de sa stratégie commerciale.

Selon les distributeurs, l'option 3 ne permet pas d'obtenir la transparence sur la fixation des prix de la MPA. Nous considérons au contraire que c'est l'option qui favorise le plus la transparence, puisqu'elle fait appel à un commissaire aux comptes en amont et en aval. C'est d'ailleurs la seule option dans laquelle est opéré un véritable contrôle de la sanctuarisation de la matière première agricole, puisque le commissaire aux comptes établit une attestation en aval. Le contrôle de cette sanctuarisation, voilà peut-être ce qui dérange les distributeurs. Aucun contrôle n'est en effet prévu dans les options 1 et 2.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'option 3 fait l'objet d'un débat. L'origine de la MPA n'apparaîtrait pas systématiquement. Or une matière première agricole étrangère n'aura pas le même coût et ne sera pas soumise aux mêmes critères qu'une matière première agricole française. Que répondez-vous à cela ?

M. Maxime Costilhes, directeur général de l'Association nationale des industries alimentaires. – Toutes les options prévues par la loi Égalim 2 visent à quantifier l'évolution du prix de la MPA et à faire en sorte

que l'esprit de la loi soit respecté. Seule l'option 3 prévoit une certification par un commissaire aux comptes.

L'origine de la matière première est un autre sujet que nous pouvons bien sûr évoquer : de nombreux distributeurs exigent ainsi de nos adhérents qu'ils utilisent des matières premières agricoles d'origine étrangère pour faire baisser les prix.

M. Jean-François Loiseau. – Cela rejoint le sujet des marques de distributeurs (MDD). Les distributeurs sont les donneurs d'ordre : lorsqu'ils nous demandent des matières premières moins chères, ils nous poussent à acheter hors de France. Nous répondons donc à leur demande.

L'option 3 est continuellement mise en cause par les distributeurs qui ne cessent de railler la transparence. Or c'est la seule option qui apporte une certification reconnue, officielle du prix de la MPA : c'est peut-être cela qui gêne les distributeurs – Marie Buisson l'a très bien dit tout à l'heure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce qui gêne les distributeurs, c'est qu'ils ne savent pas à quoi s'en tenir, car les industriels ne sont pas contraints de fournir des détails matière première par matière première et de dévoiler leurs recettes.

M. Jean-François Loiseau. – L'objectif est aussi de payer les agriculteurs !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je reviens à la question des négociations. Vous nous avez dit tout à l'heure que vos adhérents étaient systématiquement contraints d'avoir recours aux centrales de services. Hier, nous avons auditionné les représentants d'Eurelec, qui nous ont expliqué que jamais, au grand jamais, ils ne dirigeaient de fournisseurs vers ces centrales.

Qui croire ? Vous avez tous prêté serment et vos affirmations sont diamétralement opposées. Pouvez-vous nous éclairer sur ce sujet ?

Mme Marie Buisson. – Les centrales de services occupent une place de plus en plus importante dans le cadre des négociations commerciales. Les entreprises sont convoquées au sein de ces centrales : la plupart d'entre elles – si ce n'est la quasi-totalité – n'ont pas d'autre choix que de répondre présentes ; elles ne peuvent pas refuser les services qui leur sont proposés.

Ces services seraient utiles aux industriels s'ils leur permettaient de prendre des parts de marché.

Les contreparties sont le principal reproche adressé aux centrales de services : celles-ci ne sont pas proportionnées et sont parfois fictives. Or les montants demandés aux industriels sont astronomiques : cela représente des centaines de milliers d'euros. Avant même les lois Égalim, les contreparties ont toujours constitué la pierre angulaire du droit français : toutes les négociations sont centrées autour d'elles. Or les centrales de services font peu de cas de cette notion.

M. Jean-François Loiseau. – C'est un élément de négociation supplémentaire à l'avantage des distributeurs ; c'est très clair.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Prenons un exemple, vous me direz si je traduis bien vos propos. Les industriels affichent un produit à 100 euros. Les distributeurs vous en proposent 60 euros et exigent des industriels qu'ils prennent 40 euros de services.

M. Maxime Costilhes. – Le fonctionnement des centrales de services est le suivant. Avant de pouvoir entamer la phase de négociations, vous devez vous acquitter d'un « péage », pour reprendre le terme utilisé par l'ancien médiateur des relations agricoles lors de son audition. Payer les centrales de services est un préalable incontournable pour débuter les négociations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette phase intervient-elle avant la négociation avec la centrale d'achat ?

M. Maxime Costilhes. – La centrale de services est la première étape, le péage.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le taux de ce péage ? On nous a indiqué 2 % ou 3 %, est-ce exact ?

Mme Marie Buisson. – Une soixantaine d'entreprises est convoquée dans ces centrales de services. Le coût des services proposés dans des catalogues peut atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros pour la fourniture de données ou pour des rencontres au plus haut niveau. Les industriels sont contraints de payer ces services.

Souvent, les négociations se mènent en parallèle, d'où l'utilisation du terme de péage par l'ancien médiateur, mais aussi par certaines centrales de services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certains de ces services ont-ils des contreparties ?

Mme Marie Buisson. – Oui, mais celles-ci ne sont pas toujours proportionnées. La question est de savoir si vous payez des centaines de milliers d'euros pour la fourniture de données, alors qu'une centrale française vous fera payer une dizaine de milliers d'euros. C'est pourquoi nous invitons vraiment les autorités de contrôle à vérifier la proportionnalité de ces services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela a déjà été fait, des amendes ont été dressées. Certaines centrales – d'achat ou de services – sont-elles réputées plus sévères que d'autres. Si oui, lesquelles ?

Mme Marie Buisson. – Une nouvelle centrale d'achat, Concordis, a été créée juste avant le début des négociations commerciales : c'est là une nouvelle source de complexité pour les entreprises.

Chaque centrale développe ses propres schémas de négociations : il faut parfois s'y reprendre à plusieurs reprises avant de les comprendre.

La centrale Everest est largement évoquée en ce moment : des menaces de déréférencement et des déréférencements effectifs ont été rendus publics. Cette alliance, dont fait partie Aura, se caractérise par une certaine agressivité dans ses relations commerciales.

M. Maxime Costilhes. – Dès lors que les entreprises refusent d'entrer dans ce jeu – parce que ce dernier menace leur survie, par exemple –, le processus de déréférencement débute. Un cas, qui a été rendu public, est en cours : c'est très rare. Les risques sont encore plus importants lorsque les entreprises osent évoquer publiquement ces pratiques. Quelle que soit sa taille, l'entreprise agroalimentaire ne fait pas le poids face aux 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires de la filière française de Leclerc, par exemple. Le groupe est l'une des quatre plus grandes entreprises agroalimentaires au monde. Le rapport de force est totalement déséquilibré.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons évoqué ce point avec eux, d'autant que le chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe représente environ 100 milliards d'euros. Le déséquilibre est évident, même pour une grosse entreprise agroalimentaire.

M. Jean-François Loiseau. – Un déréférencement a des conséquences dramatiques, comme un arrêt partiel de l'usine. Les entreprises, quelle que soit leur taille, subissent les conséquences de ces actions commerciales agressives, qui ont, *in fine*, un impact économique majeur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des exemples de déréférencement ?

M. Jean-François Loiseau. – La moitié des produits d'un laitier français de taille mondiale sera prochainement déréférencée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Connaissez-vous des PME qui auraient subi le même sort ?

M. Jean-François Loiseau. – Oui. Maxime Costilhes l'a évoqué tout à l'heure : il est très difficile pour des PME d'associer leur nom à de tels sujets. Sinon, le distributeur ne les retiendra plus lors des prochaines négociations commerciales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est la raison pour laquelle nous posons la question non pas aux entreprises concernées, mais à vous.

M. Jean-François Loiseau. – Nous pourrons vous transmettre ces éléments de manière confidentielle, par écrit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Bien sûr.

M. Maxime Costilhes. – Ce n'est pas que l'on ne veut pas vous répondre, mais transmettre publiquement des données confidentielles risquerait de nuire aux entreprises concernées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez déjà évoqué le sujet des MDD, qui relèvent non pas du cadre des négociations commerciales, mais

bien des relations entre des industriels et la grande distribution pour leur fabrication.

Lorsque vos adhérents sont en relation avec la grande distribution en tant que fournisseurs de MDD, les relations commerciales sont-elles plus souples ou plus tendues ? Sont-ce des négociations commerciales habituelles entre entreprises ? Comment cela se passe-t-il ?

Mme Marie Buisson. – Lors de ces négociations commerciales, les distributeurs sont donneurs d'ordre. Bien souvent, ils ont recours à des appels d'offres.

Je tiens d'emblée à préciser que les MDD sont fabriquées très majoritairement par des PME, qui soit se concentrent exclusivement sur ce type de produits, soit fabriquent à la fois des marques nationales et des MDD – ce dernier cas est le plus fréquent. Les règles juridiques et commerciales ne sont pas les mêmes pour les deux types de production.

Cela ne veut pas pour autant dire que tout se passe bien. Les MDD ont pris une importance phénoménale ces dernières années. Les distributeurs veulent afficher des prix encore plus bas pour les MDD : ils sont donc très agressifs dans les demandes qu'ils formulent auprès des industriels. Les seconds sont donc dépendants des premiers. Certains industriels fabriquent des MDD depuis plus de vingt ans et ne peuvent pas se permettre de perdre le contrat, au risque de les placer dans une situation économique particulièrement difficile.

Nous n'avons jamais souhaité que les dispositions du code de commerce qui s'appliquent aux marques nationales concernent également les MDD. Il faut une certaine souplesse. Néanmoins, il conviendrait que les dispositifs phares d'Égalim, tels que la sanctuarisation des matières premières agricoles, le seuil de revente à perte plus 10 % (« SRP+ 10 »), la clause de révision automatique ou encore l'obligation de se revoir annuellement, s'appliquent aux MDD. En effet, les fabricants de ces derniers se disent quelque peu oubliés au vu de la tension mise en exergue pour les négociations commerciales.

En outre, les travaux de l'Observatoire des négociations commerciales annuelles, qui portent, chaque année, sur les marques nationales, devraient également englober les MDD.

M. Jean-François Loiseau. – Certaines entreprises suivent le cahier des charges du distributeur et réalisent 100 % de leur activité en MDD. Pour d'autres, les MDD sont un complément destiné à couvrir les charges fixes.

Le modèle économique des premières se prête à de telles négociations, toutes choses étant égales par ailleurs. En revanche, l'entreprise pour laquelle les MDD constituent une variable d'ajustement est souvent fragilisée, en raison d'un coût d'approche très élevé. Voilà pourquoi nous avons tenu à ce qu'un certain nombre de paramètres soient intégrés dans les négociations,

alors que ces entreprises agissent ainsi précisément pour bénéficier d'une activité rentable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué d'autres formes de distribution et de commercialisation, source de fragilisation. Pourriez-vous apporter des précisions sur ce point ? Quels sont les effets sur les relations avec la grande distribution ?

M. Jean-François Loiseau. – Il existe aujourd'hui plus de distributeurs non conventionnels ou non français qu'il y a quelques années, avec des circuits de distribution très rapides, que ce soit par internet ou par des groupes comme Action. Ils procèdent à des achats et des appels d'offres mondiaux, faisant preuve d'une agressivité dépassant même celle de nos distributeurs « classiques ».

Par conséquent, ces mêmes distributeurs français sont à la peine. Certains d'entre eux – c'est une stratégie – ont investi dans le développement ces dernières années, ont acheté beaucoup de parts de marché. Ils doivent donc les rentabiliser, parce que cela leur a coûté très cher. Voilà pourquoi ils sont très agressifs vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Un distributeur est leader en France, depuis longtemps ; d'autres essaient d'acheter des parts de marché pour le rattraper. Or cela coûte cher. Pour réduire cet écart, la variable d'ajustement est l'industriel, notamment les PME, mais aussi les grands groupes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les marges des industriels ? Vous nous dites qu'elles ont été écrasées. Cependant, selon la grande distribution, elles sont comprises entre 10 % à 15 %, quand celles de leur propre secteur n'atteignent que 1 %, 2 % voire 2,5 %.

M. Pierre-Marie Décoret, secrétaire général et directeur économie de l'Association nationale des industries alimentaires. – Madame la rapporteure, la statistique nationale corrobore les enquêtes que nous avons pu conduire, notamment celle que nous avons menée avec la Banque de France il y a quelques mois. Il en ressort que les marges sont faibles dans l'industrie alimentaire ; en particulier, elles sont inférieures à la norme courante chez les industriels manufacturiers.

Ainsi, l'excédent brut d'exploitation (EBE) dans l'industrie alimentaire est de 6 % à 7 % du chiffre d'affaires, la marge courante avant impôt de 4 % et la marge nette de 3,5 %. Même si, bien évidemment, il existe des disparités entre métiers, entre branches et entre tailles d'entreprise, globalement, nous représentons un secteur à faible marge, une industrie à faible valeur ajoutée. À titre de comparaison, nous avons à peu près les mêmes marges d'exploitation que l'industrie textile, dont je ne suis pas certain qu'elle soit la plus profitable ou la mieux en pointe du pays.

Nous sommes sur un *business model* radicalement différent de celui de la grande distribution, car nous prenons beaucoup plus de risques et nous

avons des activités beaucoup plus capitalistiques. L'on ne peut donc comparer nos marges nettes et les leurs. Il faut plutôt considérer la rentabilité du capital : est-il plus profitable d'investir 100 euros dans la distribution ou dans l'industrie ? Le constat que nous formulons est qu'il est plus intéressant de le faire dans la première.

Pourquoi ? Des enquêtes – l'Institut de liaisons des entreprises de consommation (Ilec) vous les présentera peut-être lorsque vous l'auditionnerez – apportent des éléments de réponse, tout comme les stratégies des entreprises qui travaillent à la fois dans les secteurs de la distribution et de la transformation alimentaire. Ainsi, le groupe Les Mousquetaires a investi quelque 750 millions d'euros au cours des dernières années dans son outil industriel, en fermant au passage quelques usines, ce qui est le signe de difficultés dans l'industrie alimentaire. En parallèle, il a consacré plusieurs milliards d'euros au rachat de centaines de magasins. Ainsi, s'il a plus investi dans la distribution que dans l'industrie, au-delà du fait que c'est son cœur de métier, c'est parce que son espérance de rendement était plus élevée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sans doute le niveau d'investissement nécessaire est-il plus bas.

M. Jean-François Loiseau. – Nous ne cherchons pas à ce qu'il y ait moins de rentabilité dans le secteur de la distribution. En revanche, l'industrie agroalimentaire doit être plus rentable qu'aujourd'hui, afin de remplir ses objectifs de décarbonation et de développement international. En d'autres termes, nos entreprises, petites et grandes, filiales ou non, doivent être suffisamment rentables pour durer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre réaction quant à la dénonciation de surprofits pendant la période inflationniste ?

M. Jean-François Loiseau. – Nous avons connu, entre 2009 et la mi-2021, avant le début de la guerre en Ukraine, une déflation permanente. Les entreprises agroalimentaires qui ont fermé se comptaient alors par milliers.

Quand la guerre en Ukraine a éclaté, entraînant la hausse du prix de certaines matières premières agricoles et de l'énergie – nous revenons de loin, en France –, une importante inflation a eu lieu, mais elle était nécessaire. Je me souviens très bien de réunions extrêmement tendues sur le sujet des pâtes, où les distributeurs ne voulaient pas accorder ne serait-ce qu'un centime d'augmentation, alors qu'il y avait une réalité tangible : le prix de la matière première avait augmenté, tout comme celui de l'énergie.

Aujourd'hui, nous avons d'une certaine manière, remis les pendules à l'heure et nous ne sommes plus du tout dans la période d'inflation. Or l'inflation est parfois juste.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons compris qu'il s'agissait d'un phénomène de rattrapage par rapport à la déflation des années précédentes.

M. Maxime Costilhes. – Je souhaite apporter deux éléments complémentaires.

Premièrement, depuis 2007, les prix des marques de distributeurs ont progressé deux fois plus vite que ceux des marques nationales, et les premiers prix trois fois plus vite. En outre, nos voisins européens ont connu en moyenne dix points d'inflation de plus que nous sur les produits alimentaires. Ainsi, cette période inflationniste, comme l'étude de la Banque de France, que nous pouvons mettre à votre disposition, le montre, n'a pas marqué une évolution majeure des marges.

Deuxièmement, nous avons travaillé, avec la direction générale des entreprises (DGE) à Bercy, sur l'état de l'outil industriel français. Aujourd'hui, un peu plus d'un tiers des entreprises n'ont pas pu investir dans leur outil industriel depuis plus de vingt-cinq ans. Cela signifie donc que, alors que l'on parle d'intelligence artificielle, un tiers de nos entreprises ne disposent même pas d'un outil comparable à celui de leurs compétiteurs européens. D'ailleurs, comme le disait Jean-François Loiseau, nous perdons des parts de marché tous les jours face à ces derniers. Nous ne sommes plus du tout exportateurs alimentaires en Europe, et ce depuis longtemps ; désormais, la balance commerciale est à la limite de l'équilibre avec le reste du monde.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons également identifié l'enjeu d'une nécessaire innovation dans l'industrie agroalimentaire française.

Préconisez-vous à vos adhérents de pratiquer davantage le contrat tripartite, qui a l'avantage d'apporter plus de garanties sur la juste répartition de la valeur ajoutée, notamment le retour au producteur ? Comme vous le disiez, que la distribution dégage des profits est normal, dans la mesure où l'industrie en fait aussi, mais il faut également que les producteurs vivent de leur travail.

Ensuite, sur les centrales de services, négociez-vous votre plan d'affaires ? Lors des premiers débats sur la loi Égalim, nous avions inscrit le principe de la négociation ligne à ligne : doit figurer une demande de l'industriel avec, en contrepartie, un coût. Pourriez-vous nous fournir un contrat de plan d'affaires, à titre d'illustration ?

Par ailleurs, nous ne parvenons pas à obtenir les coordonnées de Coopernic. Pourriez-vous nous les transmettre ?

Enfin, les MDD se développent partout, en France comme chez nos voisins. Néanmoins, dans le cadre des précédentes lois Égalim, le Sénat avait pris l'initiative d'appliquer la loi aux MDD sur les sujets évoqués par Mme Buisson, notamment la sanctuarisation de la matière première agricole

(MPA), afin d'améliorer la traçabilité. En effet, les distributeurs opéraient une forme de rattrapage au moyen des MDD.

Aujourd'hui, nous nous interrogeons, par parallélisme des formes, sur le positionnement des déstockeurs, que vous avez mentionnés, monsieur Loiseau. Pourquoi certains de vos adhérents les approvisionnent-ils, notamment dans le domaine des produits de droguerie, parfumerie et hygiène (DPH), à des prix défiant toute concurrence ? Comprenez-vous que, pour le législateur, il est compliqué de défendre l'encadrement des DPH s'il existe un marché parallèle ?

M. Pierre-Marie Décoret. – Les contrats tripartites sont juridiquement possibles, mais demeurent marginaux. Ils sont principalement utilisés dans des chaînes de valeur courtes, pour des produits peu élaborés, notamment sous MDD.

Sont-ils possibles et intéressants dans certaines filières ? Oui. Sont-ils généralisables ? Non, parce que le contrat tripartite ne concerne que très peu de chaînes de valeur. En particulier, dans la chaîne de valeur alimentaire, entre le producteur et le distributeur, on trouve parfois jusqu'à sept maillons, associant plusieurs agriculteurs et transformateurs différents.

Pour vendre une brique de lait dans un supermarché, on conçoit tout à fait l'intérêt du contrat tripartite : un agriculteur ou son groupement, un industriel qui conditionne le produit et un distributeur qui le vend en rayon. Pour un flan pâtissier, produit simple dans l'industrie agroalimentaire, la situation est beaucoup plus complexe. Je ne suis pas certain que des contrats pentapartites – pour utiliser un néologisme – soient applicables. Cet outil est donc utile, mais il n'est pas généralisable à tout type de produit, à toute filière ou à toute chaîne de valeur.

Vous nous demandez si nous en préconisons l'usage. Or en tant qu'organisation professionnelle, nous n'avons pas à recommander le recours à tel ou tel schéma de contractualisation. Chaque entreprise est libre de sa stratégie commerciale. Il y va de notre rôle d'organisation professionnelle et du respect du droit de la concurrence, que nous nous appliquons au quotidien.

M. Jean-François Loiseau. – En d'autres termes, les contrats tripartites sont une grosse niche, un segment important de politique contractuelle, mais un segment seulement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'entends donc que, selon vous, il est déjà aussi optimisé que possible.

Mme Marie Buisson. – Le « ligne à ligne », d'expérience, est très peu appliqué, alors que nous le souhaitions, nous aussi, afin de rétablir la notion de contrepartie, de proportionnalité. Les distributeurs ne nous proposent pas de le faire ; quant à nous, les industriels, nous n'avons pas suffisamment de force dans la négociation pour exiger un « ligne à ligne » parfait.

M. Maxime Costilhes. – Sur les déstockeurs, je ne vous répondrai pas concernant le DPH, puisque nous n'avons pas d'adhérents qui en commercialisent. Les déstockeurs ne traitent que rarement des produits alimentaires.

Le fonctionnement se traduit, en général, par un appel d'offres. La réponse des entreprises dépend de leur situation économique : s'il leur reste des volumes, elles en profiteront, par exemple, pour retrouver de la trésorerie. En d'autres termes, nous parlons plutôt de marchés d'opportunités. Cependant, l'agroalimentaire n'est pas un grand fournisseur ; cela concerne plutôt des produits de DPH.

Cela étant, il est paradoxal que les représentants de la grande distribution se plaignent d'une concurrence déloyale, alors qu'ils peinent à appliquer la loi et qu'ils ont été très longtemps en concurrence avec un petit commerce qu'ils ont remarquablement détruit.

M. Pierre-Marie Décoret. – Le risque du développement du déstockage, au même titre que celui de la concurrence grandissante de nouveaux circuits de distribution, que ce soit le commerce en ligne ou les enseignes alimentaires spécialisées, comme Grand Frais, est lié à la péréquation des marges dans la distribution, qui vous a été exposée à plusieurs reprises. Ainsi, une pression s'exerce sur l'alimentaire en raison de la bascule vers ce secteur des volumes vendus *via* d'autres circuits. C'est pour nous le principal risque. Or nous n'avons pas, dans l'industrie alimentaire, à faire les frais de la concurrence grandissante de Grand Frais, de Temu, d'Amazon ou d'Action.

M. Jean-François Loiseau. – Voilà qui explique bien la pression sur l'alimentaire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous comprenons bien ce phénomène de péréquation.

Mme Audrey Bélim. – Sénatrice de La Réunion, je vais axer mes questions sur les outre-mer.

Premièrement, les écarts de prix entre l'Hexagone et nos territoires restent significatifs sur de nombreux produits alimentaires transformés. Quelle part est imputable aux industriels ? Quelles sont les propositions de l'Ania pour réduire durablement ces écarts ?

Deuxièmement, quelle est la stratégie de l'Ania pour favoriser la structuration des filières, l'implantation et le développement d'unités de transformation agroalimentaire dans les territoires ultramarins, afin de réduire notre dépendance aux importations ?

Troisièmement, alors que les surcoûts liés à la logistique ont été largement mis en avant, pouvez-vous les quantifier précisément ? Quelles sont les marges de manœuvre ?

Quatrièmement, les industriels, ultramarins comme hexagonaux, envisagent-ils des gammes ou des politiques tarifaires adaptées aux territoires ultramarins, où le taux de pauvreté est structurellement plus élevé ?

Enfin, plus globalement, sommes-nous face à un problème conjoncturel de logistique ou bien à un modèle économique structurellement défavorable aux territoires ultramarins ?

M. Maxime Costilhes. – D'emblée, je constate que nous parlons de territoires assez variés, par définition. Nous sommes le premier acteur industriel des territoires ultramarins, de manière générale. C'est le cas à La Réunion, en Martinique, en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie. En revanche, il y a moins d'activités industrielles de transformation en Guyane et en Guadeloupe, et quasiment pas à Mayotte. Ainsi, si la situation est différente selon les territoires, les problématiques que nous rencontrons sont globalement les mêmes.

La première est la capacité à assurer une production agricole que nous pouvons transformer sur place. Or le surcoût que cela induit fait que, si nous ne parvenons pas à obtenir une protection de ces productions, nous perdons la capacité de produire et de transformer localement, du fait de la concurrence de l'importation et des produits extérieurs.

Or une telle politique, même si elle engendre un surcoût pour les consommateurs, permet de développer l'économie des territoires et de rémunérer les salariés sur place. Il s'agit donc d'un choix de politique publique : déterminer les orientations à prendre par territoire, afin d'accompagner la production des agriculteurs et, pour nous, la transformation. Ainsi, actuellement, nous ne parvenons pas à transformer beaucoup de productions, notamment de fruits et légumes, qui existent sur de nombreux territoires ultramarins, car nous n'en avons pas les outils.

Nos adhérents sont prêts à agir. J'étais en Nouvelle-Calédonie il y a peu : c'est un sujet sur lequel nous nous penchons pour essayer d'accompagner cette transformation. Si la taille du territoire – en l'occurrence, la Nouvelle-Calédonie – doit correspondre à une capacité industrielle, il existe des options.

La seconde est celle de ce que nous ne produisons pas sur les territoires. Sur ce point, des réflexions sont en cours. Un délégué interministériel a été nommé il y a quelques semaines et un ancien député, M. Chassaigne, est en mission sur le sujet. Nous sommes en relation avec eux, ainsi qu'avec nos régions, pour rechercher le bon équilibre et développer le commerce entre La Réunion et sa proximité. En effet, la Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française ont la capacité de mener leurs propres négociations internationales. En revanche, ce n'est pas le cas des autres territoires ultramarins. Nous avons donc besoin de nous pencher sur cette question, qui relève aussi, à mon sens, des politiques publiques.

Nous disposons des outils industriels et nos chefs d'entreprise tentent beaucoup de choses, y compris lorsque la situation est compliquée. Indéniablement, soutenir la production agricole et la transformer sur place coûte de l'argent, mais c'est une solution durable pour le territoire, qui crée une véritable valeur ajoutée économique. Je le redis : c'est un choix qui relève des politiques publiques.

M. Jean-François Loiseau. – La question appelle à une réponse très collective. À quel consommateur s'adresse le marché, une fois la transformation effective dans telle ou telle zone ultramarine ? C'est très compliqué. Qui supporte les coûts logistiques supplémentaires ? Uniquement les consommateurs finaux ? La puissance publique doit-elle rester freinée par la distance, ou bien faire son travail de mutualisation ?

Pour ma part, je considère que c'est une excellente idée et que cela relève du rôle de l'État, du régalien. À quoi cela sert-il d'avoir des territoires extrêmement lointains si c'est pour les laisser à l'abandon ? L'État doit jouer son rôle, parce que nos entreprises, nombreuses dans ces départements et territoires, sont prêtes à faire plus, une fois les sujets agricoles pris en compte. Il existe cependant un véritable sujet de prise en charge de la logistique, domaine dans lequel l'État doit avoir une intonation régalienne.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Parmi les 23 000 entreprises de l'Ania, vous comptez 98 % de PME, pour 500 grandes entreprises. Quelle est la proportion du chiffre d'affaires de ces dernières ?

Lors de nos précédentes auditions, nous nous sommes interrogés sur la présence de contraintes sur les fournisseurs visant à leur imposer de passer par telle ou telle centrale de services. Il nous a clairement été répondu que non. De même, aucune sanction liée au déréférencement ne serait mise en œuvre.

Toutefois, l'article L. 442-6 du code de commerce encadre le déréférencement abusif en interdisant une rupture injustifiée. Quel est le processus lorsque cette pratique interdite est appliquée ?

Ma question suivante, après une vingtaine d'auditions, porte sur un problème de fond : le modèle français des négociations annuelles. N'entraîne-t-il pas une fragilité structurelle par rapport aux concurrents européens ? Le mécanisme d'une négociation annuelle concentrée dans le temps, d'un calendrier rigide et d'une date butoir unique signifie qu'il est difficile de s'adapter aux hausses et aux baisses en cours d'année. Les discussions sont concentrées sur plusieurs semaines et l'ensemble de l'équilibre annuel est renégocié en bloc.

Or dans d'autres pays européens, comme en Allemagne, les discussions sont beaucoup plus étalées et il est possible d'intégrer des clauses d'indexation. Aux Pays-Bas et en Belgique, les révisions tarifaires sont plus fréquentes. Dans les pays nordiques, les contrats sont souvent pluriannuels. De quelles pratiques pourrions-nous nous inspirer ?

M. Jean-François Loiseau. – Parmi nos 23 000 entreprises, dont 98 % des PME, on trouve 450 grandes entreprises et ETI, qui représentent environ 80 % à 83 % du chiffre d'affaires. Je rappelle que, quand nous parlons d'ETI, il s'agit bien d'entreprises familiales françaises.

Vous avez mis l'accent sur le point fondamental : les négociations commerciales, telles qu'elles existent aujourd'hui en France, sont-elles le modèle à suivre ? Assurément, non !

Dans d'autres pays européens, cela se passe différemment. Dans beaucoup d'entre eux, comme l'Allemagne, l'Italie, mais aussi la Belgique ou l'Espagne, tous les acteurs de la chaîne alimentaire sont vraiment autour de la table, du producteur jusqu'au distributeur.

C'était l'esprit des États généraux de l'alimentation de 2017 : tout le monde se met autour de la table, sans volonté de mettre une pression exagérée sur son fournisseur. Cette dernière n'existe pas du tout en Allemagne ou en Espagne. Malgré l'importance des MDD dans ces pays, il existe une considération, liée notamment au modèle économique et social allemand, du partage de la valeur. On y travaille en cohabitation, on ne change pas de camp en imposant ses conditions.

Sur la date des négociations, si nous voulons des contrôles, il faut une date butoir. Or puisque nos négociations commerciales se déroulent mal, à la différence de ce qui se produit dans les autres pays, il y a un encadrement avec une date de départ et une date de fin. Ainsi, à la fin du mois de février, si les négociations se passaient mieux, nous aurions moins besoin de telles obligations et les discussions pourraient avoir lieu sur l'année. Malheureusement, puisque nous sommes sur la défensive, nous avons besoin de cette date de fin de négociation commerciale, laquelle, d'ailleurs, est parfois dépassée de quelques heures ou quelques jours…

Mme Marie Buisson. – Les centrales de services existaient avant les centrales internationales d'achat et étaient présentées initialement comme un moyen de développer les ventes par des prestations marketing et commerciales. C'est la raison pour laquelle les industriels les ont trouvées plutôt séduisantes. En pratique, elles sont devenues un instrument supplémentaire de captation de valeur au détriment des fournisseurs.

Les industriels ont-ils la liberté de refuser ces services ? La réponse est non. Ils sont souvent une condition implicite d'accès au référencement des centrales d'achat, internationales ou nationales. J'ai reçu des témoignages les années précédentes, et cette année encore, selon lesquels des centrales de services demandent aux membres de s'engager sur des hausses d'investissement à leur profit, avant même toute discussion sur les contreparties. On leur demande donc, par principe, de s'engager, mais ils ne savent ni ce pour quoi ils s'engagent ni pour quel montant. Telle est la réalité.

Mme Audrey Linkenheld. – S'agissant des centrales de services, je recommande vivement de cesser d'utiliser le terme de « contreparties »,

puisqu'il s'agit d'une transaction en vue d'obtenir une prestation de services. L'un paie pour un service que l'autre lui rend. Plus on parle de contreparties, plus on s'éloigne du principe même de la centrale de services.

Peut-être l'équilibre n'est-il pas le bon, mais nous sommes bien dans une transaction, avec une prestation. En commerce et dans une centrale d'achat, il n'y a pas de contrepartie. Si nous voulons nous aider mutuellement, nous devons utiliser les bons termes. Travaillons plutôt sur la proportionnalité et la réalité de la prestation.

M. Jean-François Loiseau. – Très bonne remarque.

M. Jean-Claude Tissot. – Vous avez parlé du déréférencement d'un grand producteur laitier. Cela concerne-t-il toute la production, ou seulement certaines lignes préalablement définies ?

Il a été mentionné qu'avec les MDD il était plus simple d'entrer dans les négociations. Pourquoi ?

M. Jean-François Loiseau. – Ce sont bien des lignes qui sont déréférencées, au moyen d'un arrêt de commande : un certain type de produit ne sera pas mis en rayon, pour une période donnée.

M. Jean-Claude Tissot. – Égalim ne marche que dans un sens, alors !

M. Maxime Costilhes. – Pendant la négociation, pour beaucoup d'entreprises, il n'y a pas d'accord avec le distributeur, pour le dire très simplement, sur le prix applicable après le 1er mars. Le distributeur peut alors arrêter de commander immédiatement des produits, de manière unilatérale, pendant tout le mois de janvier et tout le mois de février, soit deux mois de l'année. Un tel déréférencement peut concerner, par exemple, 30 % ou 50 % des produits, selon le choix du distributeur dans sa méthode d'intimidation.

M. Jean-François Loiseau. – Je le redis : ce n'est pas l'entreprise dans sa globalité qui est déréférencée, mais bien des lignes de produits.

Mme Marie Buisson. – Concernant les marques de distributeurs, il existe une multiplicité de relations différentes, parfois très partenariales entre certains distributeurs et PME. Dans d'autres cas, dans la mesure où cela passe par des appels d'offres plus ou moins réguliers, il peut exister une tension et une dépendance économique de certains fournisseurs, ce dont les distributeurs sont conscients.

M. Jean-François Loiseau. – Nous nous interrogeons : jusqu'à quand le modèle, tel qu'il existe aujourd'hui en France peut-il encore continuer ? Je ne parle même pas de résister, car nous ne résistons pas.

Nous avons l'impression d'une impunité totale ou partielle de certains grands acteurs de la distribution. Cela ne peut durer, alors que nos 23 000 entreprises, quelle que soit leur taille, en paient le prix tous les jours. Par conséquent, si nous voulons participer à la fameuse souveraineté agricole

et alimentaire – c'est la première fois que nous employons ce terme depuis le début de cette audition –, nous devons être responsables.

Nous avons besoin de nos entreprises. La qualité alimentaire est à ce prix et l'impunité a des limites.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes intéressés par tous les compléments que vous pourrez nous apporter sur les différents sujets qui ont été évoqués.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous nous transmettre des contrats, y compris anonymisés ?

Mme Marie Buisson. – Ceux que nous vous transmettrons seront anonymisés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Même si ce n'était pas le cas, nous garderions l'information confidentielle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous vous remercions d'avoir participé à cette audition.

Audition de M. Nicolas Facon, président-directeur général de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec), accompagné de M. Daniel Diot, secrétaire général, Mme Karine Ticot, responsable des études et de M. Cyril Davidoff, directeur du pôle commercial

(*Jeudi 12 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos auditions avec les représentants de l'Institut de liaison et d'études des industries de la consommation (ILEC) : son président, Monsieur Nicolas Facon ; son secrétaire général, Monsieur Daniel Diot ; la responsable des études, Madame Karine Ticot ; et le directeur du pôle commercial, Monsieur Cyril Davidoff. Je vous remercie de votre présence. Comme le veut la procédure, vous devez prêter serment avant d'être entendus. Je vous rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, incluant notamment cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Je vais demander à ceux qui prendront la parole d'ouvrir leur micro, de lever la main droite et de dire « je le jure ».

Les commissions d'enquête sont tenues à un certain nombre de règles, dont la prestation de serment. Un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, incluant cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Je vous invite à prêter serment en levant la main droite et en disant « je le jure ».

M. Cyril Davidoff, directeur du pôle commercial de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec). – Je le jure.

M. David Diot, secrétaire général de l'Ilec. – Je le jure.

M. Nicolas Faucon, président de l'Ilec. – Je le jure.

Mme Karine Ticot, responsable des études de l'Ilec. – Je le jure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous d'éventuels liens d'intérêt à déclarer ?

M. Nicolas Faucon. – Aucun.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. Cette commission d'enquête, créée le 25 novembre par le Sénat, a pour vocation d'étudier les marges des industriels et de la grande distribution afin d'éclairer nos concitoyens et les représentants nationaux sur la construction des prix dans notre pays. Votre fédération représente une centaine de marques de produits de grande consommation. Nous vous invitons à nous présenter des chiffres actualisés sur vos adhérents, ainsi que les phénomènes caractéristiques des négociations commerciales, notamment concernant les marges et le partage de la valeur ajoutée, qui est l'angle principal de cette commission. L'objectif est d'assurer une bonne répartition de cette valeur pour

que l'ensemble des producteurs, transformateurs et distributeurs puissent se développer dans de bonnes conditions.

Vous pourrez également aborder la mise en œuvre des lois Égalim, leur efficacité et vos préconisations d'évolution. Nous souhaitons aussi que vous reveniez sur le contexte actuel des négociations commerciales pour nous en donner le pouls, avec un focus possible sur les centrales d'achat, notamment européennes, comme cela a été fait lors des précédentes auditions. Je vous laisse la parole, Monsieur le Président, en vous demandant de maîtriser votre temps d'intervention.

M. Nicolas Faucon. – Cette commission est importante car elle éclaire un sujet essentiel pour les Français et pour l'économie française. Ce sujet est technique, complexe, et suscite souvent des passions, des polémiques, voire des fantasmes. Il nous a donc semblé nécessaire de commencer par une présentation concise pour éclairer certains faits et chiffres, issus de données externes et de nos propres enquêtes menées depuis 60 ans. Nous sommes prêts à faire auditer nos méthodes et résultats par les services de l'État si nécessaire.

L'Ilec est une association regroupant 110 entités, qu'il s'agisse d'entreprises françaises ou de filiales de groupes français ou étrangers, qui fabriquent des produits de grande consommation (PGC) de marques nationales. Plus de la moitié sont des entreprises de taille intermédiaire (ETI) présentes sur tout le territoire. Le secteur des PGC constitue la première industrie manufacturière de France avec 1,8 million d'emplois, un point crucial face à l'enjeu de la désindustrialisation.

Avant d'aborder la constitution des prix et des marges, je souhaite rappeler la structure du marché des PGC via des données du panéliste Circana. En valeur, les produits de grands groupes et de groupes de taille moyenne représentent 45 % du marché, les marques d'autres fabricants (PME, TPE, ETI) 36% et, enfin, les marques de distributeurs (MDD) 19%. Les Français disposent donc d'un choix très large et arbitrent selon divers critères : prix, rapport qualité-prix, origine, qualité environnementale, etc.

Pour décomposer le prix, sur un produit de marque valant 100 hors taxe en rayon, nos enquêtes montrent qu'en moyenne, 56 % reviennent à l'industriel et 44 % au distributeur. Ces deux acteurs ont des modèles économiques différents mais complémentaires et interdépendants. L'industriel transforme des matières premières en produit fini, avec un triple enjeu de conservation, de sécurité et de viabilité économique. Le distributeur, lui, pratique un métier d'achat-revente.

Le prix de vente industriel, pour les marques nationales, est le résultat de cinq niveaux de négociation. En partant du prix tarif, on déduit successivement les remises et ristournes, la coopération commerciale, la promotion et les services internationaux pour arriver au prix « 5 net », qui est le prix réellement payé par le distributeur. En moyenne, pour un tarif affiché à 100, le prix réel pour l'industriel est de 50. Une hausse de tarif de 4 % ne se

traduit donc que par 2 % de plus pour l'industriel, avant même toute négociation. Il est essentiel de noter deux points souvent ignorés du grand public. Premièrement, l'industriel finance la promotion. Les 3,5 milliards d'euros de promotions en lots virtuels, chiffrés par Circana, sont intégralement payés par les industriels. Deuxièmement, le prix de vente final au consommateur est fixé de manière exclusive par le distributeur.

Cette liberté de fixation des prix par le distributeur entraîne des écarts de prix considérables pour un même produit entre différents magasins d'une même enseigne. Nos relevés sur une quinzaine de produits de marques nationales montrent des écarts allant jusqu'à 21 points chez Leclerc, 18 points chez Intermarché, 19 points chez Système U et 38 points chez Auchan. Pourtant, l'industriel négocie un prix national unique par produit avec chaque enseigne. La différence de prix se fait donc au niveau du magasin. On pourrait supposer que ces écarts de prix sont liés à une adaptation au pouvoir d'achat de la zone de chalandise. Or, cette logique n'est pas toujours vérifiée. Par exemple, entre les départements voisins du 92 et du 93, l'écart de prix de vente des PGC est de quatre points, alors que l'indice de niveau de vie présente un écart de 46 points. La défense du pouvoir d'achat n'explique donc pas toujours ces variations.

Concernant l'inflation, qui a représenté un choc majeur pour tous les acteurs économiques, il faut noter que la France a été l'un des pays européens où la hausse des prix alimentaires a été la moins forte entre 2019 et 2025. En comparant l'évolution des prix entre les marques nationales, les MDD et les premiers prix de 2007 à 2025, les données de Circana montrent que les courbes sont remarquablement parallèles. Les marques nationales n'ont pas été plus inflationnistes que les autres offres. Sur les dix dernières années, le choc d'inflation de 2022-2023 a succédé à une décennie de baisse des prix. Nos données internes montrent que l'évolution des prix de vente de l'industrie à la distribution (le prix « 3 net ») est systématiquement inférieure à celle des prix de vente au consommateur. Si l'on déduit les accords internationaux, l'écart est encore plus marqué. L'inflation provient donc en partie de l'industrie, mais aussi de la distribution.

Ce choc inflationniste a touché tous les postes de coûts pour les industriels : matières premières, mais aussi gaz, électricité, salaires, transport, emballages. Ces prix n'ont pas reflué, ce qui explique pourquoi les prix des produits ne reviendront pas à leur niveau d'avant la crise. Face à ce choc, qui a représenté 6,3 milliards d'euros pour les industriels de l'Ilec, l'industrie a absorbé environ 40 % de cette hausse (2,5 milliards) en réduisant ses dépenses, ses investissements et ses marges. Pour illustrer la répercussion sur le consommateur, nous suivons un panier de 45 références de marques nationales. En janvier 2023, ce panier était vendu 139 euros par l'industrie à la distribution, qui le revendait 189 euros au public, soit une marge brute de 50 euros. Deux ans et demi plus tard, suite à une hausse de 20 euros des prix des industriels (passant à 159 euros), le prix au consommateur a augmenté de

près de 30 euros. La répercussion par la distribution a donc été supérieure à la hausse subie à l'achat, sur cet échantillon que nous estimons représentatif.

En matière de rentabilité, nous avons analysé les comptes déposés dans la base de données officielle Diane. En comparant un échantillon représentatif de magasins indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U) et de nos industriels, nous observons que l'excédent brut d'exploitation (EBE) rapporté au chiffre d'affaires est similaire, autour de 5 %. Cependant, après le choc d'inflation, la rentabilité des industriels s'est dégradée de 0,5 point (de 5,2 % à 4,7 %), tandis que celle des distributeurs s'est maintenue, voire améliorée. Toutefois, cet indicateur ne reflète pas des modèles économiques très différents. L'industrie est gourmande en capitaux. Pour générer 1 euro d'EBE, il faut investir 6 euros dans la distribution, mais le double dans l'industrie. De plus, le besoin en fonds de roulement (BFR) est un enjeu majeur. Il est nul, voire négatif, pour la distribution qui porte peu de stocks, alors qu'il est très important pour l'industrie qui finance l'intégralité des stocks (matières premières, produits semi-finis, produits finis). En conclusion, un euro investi dans la distribution rapporte le double que dans l'industrie alimentaire.

Ce contexte est aggravé par la concentration extrême de la distribution. Aujourd'hui, un industriel réalisant plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en France n'a plus que trois acheteurs en face de lui. L'accès aux 30 millions de foyers français est donc entre les mains de ces trois acteurs, ce qui oblige les industriels à trouver un accord, quel qu'il soit. Pour illustrer ce déséquilibre, prenons l'exemple de l'alliance Aura (Auchan, Intermarché, Casino), qui pèse 30 % du marché. Pour un industriel, qu'il fasse 2 milliards ou 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, Aura représente 30 % de son activité. Il est donc contraint de trouver un accord, car la perte de ce client serait insoutenable. Inversement, même un industriel réalisant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires ne pèse que 1 % de l'activité d'Aura, et un industriel réalisant 100 millions d'euros seulement 0,05 %. Le distributeur peut donc aisément se passer du fournisseur.

Ce phénomène est accentué par les alliances internationales, qui sont au nombre de 14 en Europe. Elles concernent 82 industriels et plus de 500 sites de production en France. Nous estimons qu'une partie de la production de 180 000 agriculteurs est négociée via ces alliances. Dans la filière laitière, par exemple, les transformateurs négociant avec ces alliances représentent 44 % de la collecte nationale.

Le problème majeur de ces alliances est qu'elles concernent des produits fabriqués et vendus en France, qui ne quittent jamais le territoire. Pourtant, les industriels sont contraints de négocier à l'international via des structures complexes. Par exemple, avec l'alliance Aura/Everest/Epic, les négociations passent par des sociétés de services basées au Luxembourg, en Belgique ou en Suisse, et des centrales d'achat en Belgique et aux Pays-Bas.

Tous les flux financiers transitent par ces entités étrangères, sous droits néerlandais, belge, suisse ou luxembourgeois. Rien ne passe par la France.

Concernant les centrales de services internationaux, il s'agit en réalité de pseudo-services, souvent fictifs ou facturés à un prix démesuré. En 2024, les entreprises de l'Ilec ont versé 1,1 milliard d'euros à ces centrales, une somme payée à Genève, Bruxelles ou Amsterdam. Ce montant a augmenté de 44 % en cinq ans, puisqu'il était de 800 millions d'euros il y a cinq ans. Ce chiffre se passe de commentaire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup, Monsieur le Président. Je donne la parole à Madame la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite commencer par les centrales de services, qui constituent un sujet majeur dans notre examen des marges, car nous avons l'impression que les prix ne sont pas négociés de manière transparente. Expliquez-nous ce qui se passe dans ces centrales. À quel moment vos adhérents doivent-ils s'y rendre et sont-ils obligés de le faire ? Lorsque nous interrogeons une centrale d'achat, elle nous assure ne jamais envoyer un fournisseur vers une centrale de services. Comment cela se déroule-t-il en pratique ? Qui demande au fournisseur de s'adresser à la centrale de services ? Que se passe-t-il si le fournisseur refuse et déclare vouloir uniquement vendre son produit sans services additionnels ? Enfin, pouvez-vous nous indiquer ce que ces services représentent dans le prix de vente pour les industriels ?

M. Nicolas Faucon. – Je suis incapable de vous dire quelle part de ces montants de services se retrouve dans le prix de vente au consommateur. Seuls les distributeurs peuvent répondre à cette question, étant donné la complexité et l'opacité des montages. Concernant leur part dans le prix d'achat, ce montant de 1,1 milliard d'euros se situe tout en bas de la cascade de négociation. En moyenne pour les entreprises de l'Ilec, il représente environ 4,4 % du chiffre d'affaires. En tant que président de l'Ilec et après 37 ans dans l'industrie, je peux vous affirmer que vous n'avez pas le choix. À partir d'une certaine taille, on exige que vous passiez par ces centrales, que vous ayez ou non une exposition internationale. J'ai travaillé dans des ETI et dans une coopérative avec très peu de marchés à l'international, et on exigeait aussi de nous que nous soyons dans ces centrales de service.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – À quel moment l'exige-t-on ? Avant la négociation en centrale d'achat ?

M. Nicolas Faucon. – Cela peut être un prérequis. Actuellement, c'est le cas : on vous dit que si vous voulez que vos produits soient achetés, il faut d'abord conclure la négociation au niveau des centrales de service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En termes de négociation, les industriels commencent donc par discuter des services. Quels sont les services qui sont discutés ?

M. Nicolas Faucon. – Ce montant de 1,1 milliard d'euros est considérable. Pour les 70 entreprises de l'ILEC concernées, cela représente en moyenne des dizaines de millions d'euros. En réalité, il n'y a pas de service tangible, car pour une entreprise française qui commercialise ses produits en France, l'ensemble des services est déjà proposé par le distributeur dans les négociations nationales. L'enjeu est d'habiller la facturation avec de prétendus services internationaux. On nous propose principalement deux types de services. Le premier concerne des promotions internationales dans plusieurs pays, sachant que c'est toujours l'industriel qui paie la remise promotionnelle. Souvent, on habille des opérations qui existaient déjà en les facturant comme une opération coordonnée sur plusieurs pays. Le second service proposé concerne des données de sorties de caisse. Or, les industriels achètent déjà ces données auprès de panélistes, avec une qualité et une granularité bien supérieures à ce que vendent les distributeurs. Par conséquent, les industriels n'en font souvent rien car elles ne sont pas exploitables et sont vendues à des prix sans commune mesure avec leur coût réel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On nous a affirmé que les données (*data*) étaient demandées par les industriels qui avaient besoin de ces informations. Vous nous dites clairement que ce n'est pas le cas, que les industriels ne les demandent pas et qu'elles ne sont pas exploitables.

M. Nicolas Faucon. – Elles ne sont pas exploitables, elles sont très chères et ne correspondent pas à une utilité pour l'industriel, qui peut s'en passer. L'obligation de les acheter constitue un habillage : il faut bien qu'il y ait un semblant de prestation sur des factures de tels montants. Je ne dis pas que tout est absolument fictif, mais lorsque ce n'est pas le cas, le prix payé est sans commune mesure avec le service rendu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Outre les services internationaux, vous avez mentionné les promotions en magasin, qui sont à la charge de l'industriel. Les promotions, comme l'offre « trois pour le prix de deux », sont-elles toujours à la charge de l'industriel, sans jamais être prises en charge par le distributeur ?

M. Nicolas Faucon. – Parfois, il existe un système d'abondement, où le distributeur ajoute une réduction supplémentaire, mais l'immense majorité, voire la quasi-totalité, est payée en premier lieu par l'industriel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au-delà des services internationaux et promotionnels, d'autres coûts existent. Je pense aux pénalités logistiques, ainsi qu'à une nouveauté que sont les coûts pour manquement administratif, une nouvelle forme de pénalité. J'ai également entendu parler de coûts de mobilier, où les industriels paieraient parfois le mobilier en magasin. Est-ce exact ? Existe-t-il aussi des coûts de préparation de commandes ? Pouvez-vous nous éclairer sur ces différents éléments que notre commission d'enquête commence à documenter ?

M. Nicolas Faucon. – Je vais commencer, puis je laisserai la parole à Cyril Davidoff. Concernant les pénalités logistiques, le principe n'est pas scandaleux en soi ; le problème réside dans leur abus. Le distributeur a besoin d'avoir des produits en magasin, et les pénalités visent à assurer un taux de service maximal. Le problème est que, très souvent, le montant exigé est sans commune mesure avec le préjudice réellement subi. Par exemple, si un camion de livraison a une heure de retard à l'entrepôt, des pénalités sont appliquées, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'il y aura une rupture de stock en magasin. Le vrai préjudice pour le distributeur est de ne pas pouvoir vendre un produit, mais la pénalité est systématique même en l'absence de préjudice avéré. Ces montants peuvent atteindre 25 % du prix des produits, et 50 % pour les produits en promotion, ce qui est totalement abusif et confiscatoire. Il faut garder à l'esprit que l'ensemble du stock est porté par l'industriel, qui subit une pression immense pour garantir la disponibilité de la marchandise en temps, en heure et en quantité, avec des taux de service exigés de 98 % à 99,9 %.

M. Cyril Davidoff. – Pendant des années, alors que nous assurions des taux de service de 99 % à 99,5 %, les industriels devaient payer des pénalités logistiques équivalant à 0,5 % ou 0,6 % du chiffre d'affaires. Celles-ci étaient déduites d'office, sans possibilité de contestation, ce qui s'est avéré être un véritable transfert de marge. Il a fallu réguler ce phénomène, ce qui a été obtenu avec la loi Descrozaille. Cette loi a apporté deux changements majeurs : premièrement, elle oblige l'enseigne à démontrer son préjudice, et deuxièmement, elle plafonne le montant des pénalités à 2 % de la valeur de la catégorie de produits concernée par le manquement. Nous avons constaté une baisse proportionnelle des pénalités logistiques, car désormais, elles doivent réparer un préjudice réel. Le problème était que nous payions des pénalités y compris lorsque, dans deux cas sur trois, la responsabilité ne nous incombait pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le plafond de 2 % a-t-il été bénéfique aux industriels ? A-t-il réduit les pénalités logistiques ou, au contraire, la grande distribution en a-t-elle profité pour appliquer systématiquement 2 % à tout le monde ?

M. Cyril Davidoff. – Le plafond de 2 % a été globalement respecté. Cependant, comme vous le soulignez, une prolifération de nouveaux coûts est apparue : pénalités numériques, pénalités de mobilier, ou encore des astuces sur la définition des catégories. La loi Descrozaille précise que les 2 % s'appliquent à la catégorie où le manquement a lieu. Il suffit donc d'élargir la notion de catégorie pour que le plafond de 2 % s'applique à un camion complet plutôt qu'à une seule catégorie de produits. La grande distribution a déployé toute une batterie d'astuces pour compenser ce manque à gagner. Néanmoins, les montants facturés par la distribution ont incontestablement baissé, et les montants payés également. Désormais, nous payons ce que nous devons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels autres types de services sont facturés aux industriels ?

M. Cyril Davidoff. – Pour les centrales internationales, les accords de service sont en réalité des péages. Comme l'a dit Nicolas Facon, ils sont exigés dans 90 % des cas avant la négociation, mais cela peut aussi survenir à la fin, par « effet Colombo », où l'on vous demande un point de marge supplémentaire. On nous impose des « scorecards », des données que vous payez dix fois le prix d'un panéliste, ou encore des « business ». Ces termes sont aussi précis que les contreparties sont floues. Nous n'avons pas le choix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils ne font même pas semblant de vous vendre des prestations ?

M. Cyril Davidoff. – Les contreparties sont vagues. Vous avez des termes comme « business » ou « mise en marché », mais cela reste flou. Le problème est que, normalement, grâce à la loi ASAP, nous devrions voir le détail de ces accords internationaux dans les contrats français, ce qui n'est pas le cas. Ces accords de service relèvent d'une organisation du flou et constituent probablement un véritable scandale dans notre écosystème.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Hier, nous avons auditionné Eurelec, qui nous a affirmé qu'il n'y avait jamais de lien entre la centrale d'achat et la centrale de services. Dans la pratique de vos adhérents, constatez-vous un lien entre les deux ? Plus précisément, est-il possible que l'achat soit remis en cause dans la centrale d'achat parce que des services n'auraient pas été achetés ?

M. Nicolas Faucon. – C'est exactement cela. Soit la conclusion d'un accord de service est un prérequis pour commencer les négociations d'achat, ce qui est interdit par la loi, soit cela intervient à la fin de la négociation. On vous dit alors que pour entériner définitivement l'accord d'achat, il faut se mettre d'accord sur le service. C'est l'« effet Colombo » dont parlait Cyril Davidoff. Les deux sont donc totalement liés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Toujours sur les négociations commerciales, existe-t-il des centrales d'achat où les tensions sont plus importantes ? Établissez-vous une hiérarchie des négociations difficiles ?

M. Nicolas Faucon. – Oui, très clairement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous dire quelles sont ces centrales d'achat ? À défaut, pourriez-vous nous le communiquer par écrit ?

M. Nicolas Faucon. – Oui, nous pourrons vous l'écrire. J'imagine que vous auditionnerez des industriels à huis clos qui pourront en témoigner directement. Au moment où nous parlons, l'alliance internationale Everest-Epic-Aura sanctionne systématiquement les industriels en début de négociation. Il existe un phénomène généralisé de mise sous sanction. Cette alliance a inventé un nouveau modèle avec sa propre date butoir. Elle

fonctionne par vagues de négociations. Pour la cinquantaine d'industriels concernés, on annonce une première vague de dix industriels au 15 octobre, avec quatre semaines pour trouver un accord. Si aucun accord n'est trouvé à l'issue de ce délai, les commandes sont arrêtées sur 30 %, 50 %, voire 70 % de l'activité. Une fois ces industriels traités, on passe à la vague suivante. Le pouvoir de résistance est nul, car non seulement vous subissez des sanctions sur 30 % de votre activité en France, mais il y a aussi une coordination des sanctions dans d'autres pays, notamment en Allemagne et aux Pays-Bas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous expliquer ce point ? La coordination avec les autres pays signifie-t-elle que les sanctions pour des industriels français sont également appliquées dans les autres pays de distribution **?**

M. Nicolas Faucon. – Absolument !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'où l'intérêt pour la grande distribution d'avoir des centrales européennes, car le poids des sanctions est beaucoup plus fort.

M. Nicolas Faucon. – Exactement. Concernant l'extraterritorialité, la réalité est inverse de ce que l'on pourrait penser. Quand on vous impose de négocier sous droit néerlandais, comme avec Everest, et que le contrat stipule que ce droit est exclusif, c'est bien l'extraterritorialité du droit néerlandais qui s'applique à la France. En effet, à partir du moment où le contrat est signé sous ce droit exclusif, les lois Égalim ne s'appliquent pas.

M. Cyril Davidoff. – J'ai souvent entendu les enseignes expliquer qu'il n'y a aucune massification des achats. Quand vous achetez des produits chez Intermarché, Auchan ou Casino pour l'alliance Aura, vous achetez les mêmes volumes. En revanche, la vraie massification est celle de la rétorsion et des sanctions, car on peut vous sanctionner dans différentes enseignes et dans différents pays. C'est là que se situe la vraie massification.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je m'interroge sur les soupçons d'entente sur les prix. Je souhaiterais que vous nous rappeliez l'historique et les résultats de l'enquête ouverte à votre encontre par l'Autorité de la concurrence, afin que nous puissions avoir votre éclairage sur ce sujet.

M. Daniel Diot. – Nous avons effectivement fait l'objet d'une perquisition en novembre 2023 à la demande de l'Autorité de la concurrence. Ce n'est pas une nouveauté, car les autorités de la concurrence ont généralement une vision soupçonneuse envers les organisations professionnelles, qu'elles soient du côté des distributeurs ou des industriels, imaginant qu'elles sont le lieu d'ententes. Cette procédure est en cours. À ce stade, nous contestons la procédure elle-même, c'est-à-dire la manière dont les perquisitions se sont déroulées et les pièces qui ont été saisies, ce qui est classique dans ce type de litige. Nous contestons également l'ordonnance du juge des libertés qui a autorisé cette perquisition, car nous estimons que la présentation des faits par l'Autorité de la concurrence, et en particulier par

son ancien rapporteur général, est à la fois tronquée et erronée. Nous soulignons notamment que les faits qui nous sont reprochés ont déjà fait l'objet de deux non-lieux pour des pratiques identiques, et que ces éléments n'ont pas été portés à la connaissance du juge. Nous sommes dans l'attente d'une décision de la Cour de cassation sur la procédure. Pour l'instant, nous n'avons pas reçu la notification des griefs, qui constitue le fond du contentieux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. Une demande de précision : peut-on qualifier ce que vous venez de décrire sur ces ventes de services avec prérequis de vente forcée ?

M. Nicolas Faucon. – Oui

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je reviens sur les sanctions croisées pour être certaine d'avoir bien compris. Vous avez affirmé dans une tribune que lorsqu'un fournisseur refuse certaines conditions imposées dans le cadre d'une alliance internationale – baisses de tarifs, demandes d'alignement, signature préalable de contrats de service – des mesures commerciales peuvent être prises de manière coordonnée par plusieurs enseignes membres de cette alliance. Ces mesures peuvent être des déréférencements partiels ou totaux, des gels de commandes, des retraits de promotion ou des pressions sur les volumes, et s'appliqueraient simultanément sur plusieurs marchés internationaux comme la France, les Pays-Bas ou l'Allemagne. Un tel mécanisme suppose une solidarité active entre des enseignes pourtant concurrentes. Disposez-vous de cas précis et documentés de fournisseurs qui, après avoir refusé les conditions d'une alliance, auraient subi des mesures commerciales coordonnées de la part de plusieurs de ses membres dans différents pays ?

M. Nicolas Faucon. – Je serai très concis car ce que vous décrivez est exact. Je ne peux cependant pas citer d'entreprises car je me dois de les protéger. Vous avez sans doute lu le rapport de la commission d'enquête de 2019 de vos collègues députés, qui avait pour titre « L'omerta ». Malheureusement, c'est bien de cela qu'il s'agit. Les risques de représailles pour les entreprises qui témoigneraient publiquement sont des sanctions économiquement insupportables. Je ne peux donc pas exposer un cas précis, mais nous le documenterons différemment si nécessaire. J'espère que vous auditionnerez des entreprises à huis clos qui pourront témoigner.

Mme Audrey Bélim. – Certaines des entreprises adhérentes à l'Ilec ont très probablement des activités économiques en outre-mer. Que pourriez-vous nous dire de la situation sur nos territoires ?

M. Nicolas Faucon. – C'est un sujet très important pour les populations concernées, qui font face à un coût de la vie très élevé. Il existe une réalité objective : acheminer des produits de métropole, par exemple vers la Martinique, engendre des coûts logistiques importants liés au transport maritime, mais aussi à la préparation des commandes via un transitaire. Ces

coûts ont d'ailleurs considérablement augmenté avec la crise du transport maritime. Une autre question se pose : l'impact de la concentration des acteurs économiques sur ces territoires. Je sais qu'une enquête des autorités de la concurrence est en cours à ce sujet.

M. Daniel Diot. – Ce sont des sujets que nous suivons avec attention, car ils illustrent la nécessité de réguler les relations industrie-commerce, en particulier la chaîne d'approvisionnement des produits de première nécessité. L'Autorité de la concurrence a rendu un avis mardi dernier. De nombreux économistes considèrent que l'on doit parler d'économies insulaires, ce qui implique que les principes stricts de l'économie de marché ne peuvent pas toujours s'appliquer et que la régulation est nécessaire, encore plus que dans l'Hexagone. Cet avis de l'Autorité est assez étonnant, car les recommandations formulées ne vont pas très loin. L'Autorité demande à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) de faire son travail sur l'application de la loi Lurel, de réfléchir aux aspects fiscaux liés à l'octroi de mer, etc. Elle constate que le bouclier qualité-prix ne fonctionne pas bien, mais surtout, elle passe à côté du vrai sujet : l'ultra-concentration de la distribution et des grossistes-importateurs. Il est d'ailleurs étonnant que l'Autorité affirme ne pas constater de marge anormale de leur côté, tout en précisant ne pas avoir eu accès à leurs comptes. L'exercice n'a pas été mené jusqu'au bout.

Mme Audrey Linkenheld. – Nous avons reçu l'Association nationale des industries alimentaires (Ania) juste avant vous. Je vous remercie pour votre travail, qui est le plus éclairant que nous ayons eu jusqu'à présent. Il permet de mettre des réalités chiffrées sur nos intuitions. Une grande partie de vos données concerne l'industrie alimentaire. Comment expliquez-vous que vous soyez à ce point plus offensifs dans vos propos et vos démonstrations par rapport à l'Ania, qui nous a dit sensiblement la même chose, mais de manière beaucoup moins marquée ?

M. Nicolas Faucon. – Nos adhérents sont parfois également membres de l'Ania. Nous avons des périmètres d'études différents. L'Ania se concentre uniquement sur l'alimentaire et traite de nombreux sujets réglementaires ainsi que des questions d'export. Je n'ai pas écouté ce qu'ont dit nos collègues.

Mme Audrey Linkenheld. – L'Ania ne serait donc pas aussi prudente que certaines des entreprises que vous avez évoquées.

M. Nicolas Faucon. – L'extrême concentration est un vrai problème. La Commission européenne elle-même, dans le cadre de la révision de la directive sur les pratiques déloyales, a mis noir sur blanc ce qu'elle appelle le « fear factor », le facteur de peur, qui empêche les acteurs concernés de témoigner. Cela rend difficile pour le législateur, ici comme à Bruxelles, de démêler le vrai du faux.

Si je me permets d'être direct, c'est parce que la réalité des entreprises concernées est aujourd'hui très grave. Les impacts financiers, qui se chiffrent

en centaines de millions, voire en milliards d'euros, sont très forts. Cela affecte la marge des entreprises. Une entreprise qui ne fait pas de résultat est condamnée à mourir, et une entreprise qui ne dégage pas suffisamment de marge est condamnée à terme, car elle ne peut plus investir et perd en compétitivité. C'est tout l'enjeu de la souveraineté industrielle française. Il faut que les entreprises dégagent de la marge. Cela dit, il ne faut pas se leurrer : ces marchés sont extrêmement compétitifs, et une entreprise qui privilégierait la marge à sa compétitivité le paierait immédiatement face à ses concurrents.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je souhaite revenir sur une tribune que vous avez publiée en octobre dernier. Vous y évoquiez des écarts très importants de conditions d'achat, parfois de 10 à 20 points, entre différentes enseignes membres d'une même alliance. Vous indiquiez que ces écarts, qui pourraient être considérés comme normaux entre concurrents, donnaient lieu à des demandes d'alignement. La DGCCRF a rappelé en février 2024 que de telles demandes entre enseignes concurrentes pouvaient soulever des difficultés au regard du droit. Pouvez-vous préciser comment les conditions obtenues par un membre servent de référence pour exiger un alignement chez les autres, et si ce mécanisme tend à réduire les écarts entre ces enseignes pourtant concurrentes ?

M. Nicolas Faucon. – Pour être le plus clair possible, quand un industriel vend à différents clients, il peut y avoir des écarts de prix. Le prix est la contrepartie du contenu du contrat. Si un distributeur référence 20 de vos produits et un autre 60, vous allez forcément moduler les conditions commerciales. Tout ne se résume pas au volume. Avec la concentration actuelle, un industriel a intérêt à travailler avec tous les distributeurs et à ne défavoriser personne.

Le phénomène des alliances, comme Aura (Intermarché, Auchan, Casino), a conduit ces enseignes à comparer leurs conditions d'achat respectives. Or, il existe des raisons objectives à ces écarts : le nombre de références, la taille des magasins, etc. Là où la pratique d'Aura est totalement illégale, c'est lorsqu'elle exige un alignement des conditions sans contrepartie. L'industriel serait prêt à accorder les conditions d'Intermarché à Casino si ce dernier référençait le même nombre de produits, mais l'alliance exige un alignement pur et simple des conditions. C'est totalement illégal, et la DGCCRF l'a d'ailleurs rappelé, malheureusement sans que cela soit suivi d'effets.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous en avons terminé avec les questions. Je demande la suspension de la captation puisque nous avons une demande de huis clos de la part de l'Ilec.

La suite de cette audition s'étant déroulée à huis clos, son compte rendu ne fait pas l'objet d'une diffusion publique.

Audition de MM. Hervé Daudin, directeur exécutif « marchandises », Philippe Lazard, directeur des produits frais traditionnels et Patrice Mounier, directeur des produits libre-service et des marchandises régionales, et de Mme Joëlle Bejjani, directrice commerciale, de Carrefour France

(*Mardi 17 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons les travaux de notre commission d'enquête en recevant M. Hervé Daudin, directeur marchandises du groupe Carrefour ; M. Philippe Lazard, directeur des produits frais du groupe Carrefour ; M. Patrice Mounier, directeur de marché produits en libre-service (PLS)/droguerie, parfumerie, hygiène (DPH) et directeur marchandises régionales (DMR) du groupe Carrefour ; et Mme Joëlle Bejjani, directrice commerciale du groupe Carrefour. Nous vous remercions de votre présence.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Hervé Daudin, Philippe Lazard, Patrice Mounier et Mme Joëlle Bejjani prêtent serment.

Je vous remercie de bien vouloir nous déclarer tout éventuel mission ou lien d'intérêt actuel qu'il pourrait être utile de porter à la connaissance de notre commission.

Je prends acte que vous n'avez rien à déclarer.

Votre groupe occupe une place centrale dans la distribution alimentaire française et européenne avec une part de marché de plus de 21 %. L'organisation de vos achats et la manière dont se structurent vos négociations commerciales ont un impact déterminant sur l'ensemble de la chaîne de valeur, des producteurs aux consommateurs. C'est là tout l'objet de cette commission d'enquête.

Nous souhaitons mieux comprendre vos méthodes de négociation commerciale ainsi que l'articulation entre vos différentes structures d'achat en France et en Europe, et la répartition des compétences entre ces différents niveaux.

Nous attendons de vous entendre sur l'impact des lois Égalim et des évolutions qu'elles ont entraînées sur la construction du prix : nous songeons

notamment à la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) et aux options associées qui sont beaucoup débattues actuellement.

Nous vous proposons de prendre la parole durant une dizaine de minutes, avant de répondre aux questions de notre rapporteure et de nos collègues.

M. Hervé Daudin, directeur exécutif « marchandises ». – Vous avez souhaité entendre Carrefour à plusieurs reprises. Nous vous remercions de ces invitations, qui doivent permettre à chacun de comprendre pleinement les responsabilités qui sont les nôtres, en particulier vis-à-vis du monde agricole et des consommateurs.

Je vous présenterai rapidement notre organisation d'achats, notre stratégie de négociation et, compte tenu du thème de votre commission d'enquête, notre façon d'appréhender la diversité de nos marges.

En premier lieu, notre organisation : le groupe Carrefour est un groupe international dont l'enseigne est présente dans plus de quarante pays et qui achète ses marchandises pour plus de 53 milliards d'euros. Nos multiples implantations nous permettent de disposer d'une sorte de tour de contrôle des méthodes de négociation et de leur efficacité dans des contextes réglementaires variés, ce qui permet d'éclairer ou de relativiser les débats que nous avons en France sur ces sujets. Les exemples de nos voisins européens pourraient, à cet égard, être utiles aux travaux de votre commission.

Notre organisation, dont les équipes sont ici présentes à mes côtés, s'adapte par grande catégorie de produits à la taille des fournisseurs, afin de rester dans une relation la plus équilibrée possible avec ces derniers. Nous avons quatre niveaux de responsabilité : les achats locaux, les achats régionaux, les achats nationaux et les achats internationaux portés par notre centrale européenne, qui représente 42 % de notre chiffre d'affaires d'achats de produits de grande consommation, mais uniquement 0,6 % de l'ensemble de nos fournisseurs. Ces quatre niveaux de responsabilité sont les garants d'une grande proximité avec les industriels, des plus petits aux plus grands, avec le souci de trouver des accords bénéfiques à tous.

Comme vous le savez, nous venons de fonder, avec Coopérative U et RTG, une alliance, Concordis, dont le code de conduite permet de respecter les principes de la loi Égalim pour les produits à destination de la France. Cette alliance a confié à Eureca le soin de mener les négociations d'achat avec quarante-cinq des plus gros fournisseurs internationaux et à Carrefour World Trade (CWT) Partners le soin de vendre des services auprès de soixante-cinq d'entre eux. Nous répondrons naturellement à toutes vos questions sur ces centrales. Nous serions d'ailleurs prêts à participer à l'élaboration d'une charte de bonne conduite de ces centrales sous l'égide des autorités de la concurrence.

En second lieu, je présenterai notre stratégie de négociation. Naturellement, nous négocions afin d'obtenir les meilleures conditions sur les

prix et sur la générosité promotionnelle afin d'améliorer le pouvoir d'achat de nos clients. La concurrence entre distributeurs est rude, mais, contrairement à ce que l'on croit, le prix n'est pas notre seul objectif. Il y a plus de sept ans, nous avons lancé *Act for Food*, un programme qui a permis à Carrefour de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous, grâce à des actions concrètes qui promeuvent le mieux-manger. Par exemple, le groupe a été le premier distributeur au monde à demander, en 2022, à ses cent plus grands fournisseurs d'adopter une trajectoire limitant le réchauffement climatique à 1,5 degré, s'engageant à déréférencer ceux qui ne respecteraient pas cette condition. Nous ne déréférençons pas forcément pour un désaccord sur les prix, mais potentiellement pour le climat.

Autre exemple, nos objectifs en matière d'innovation doivent encourager les industriels au renouvellement de leur offre en faveur d'une alimentation plus responsable : le prix, oui, mais surtout la transition alimentaire.

Nos négociations ne sont pas uniquement transactionnelles ; elles doivent être transformantes, au service d'une quote-part accrue de notre chiffre d'affaires en faveur de produits sains ou à faible empreinte carbone, que nos plans d'affaires avec les industriels doivent traduire.

Dans nos façons de négocier, nous utilisons aussi beaucoup les données et les approches quantitatives pour les analyser. La donnée pacifie la négociation et crée le langage commun nécessaire à la fixation d'un bon prix d'équilibre. C'est dans cet esprit que l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires a été créé il y a près de quinze ans et qu'il a permis à la profession de se poser les bonnes questions. Nous suggérons qu'il puisse étendre ses travaux à l'ensemble des produits de grande consommation et à tous les industriels.

C'est aussi dans cet esprit de transparence des chiffres que nous préconisons d'abandonner l'option 3 de la loi Égalim. À de rares exceptions près, nous ne négocions pas directement avec les agriculteurs. Néanmoins, notre objectif, dans la droite ligne de la loi Égalim, est de leur assurer, *via* les coopératives ou les industriels avec lesquels nous interagissons, une juste rémunération. Nous coconstruisons avec nos partenaires les prix en intégrant les coûts de production et en valorisant leurs bonnes pratiques agricoles. Carrefour tient à son rôle de premier partenaire du monde agricole français. Nous représentons ainsi 35 % des contrats de long terme signés entre la grande distribution et l'agriculture française – près de deux fois notre poids sur le marché – avec plus de 30 000 agriculteurs partenaires. Philippe Lazard pourra vous les détailler.

En troisième lieu, venons-en à la gestion de nos marges et à la fameuse péréquation qui est au cœur des travaux de votre commission. Dans un magasin, il y a des catégories margées qui, en quelque sorte, financent celles qui ne le sont pas. Il ne faudrait pas arriver à la conclusion que ce sont

justement les catégories des produits sains ou en lien direct avec le monde agricole qui financent les autres. Nous partageons pleinement vos préoccupations. Aujourd'hui, notre profession subit cette péréquation par la structure des marchés.

À l'aval, pour les prix de vente, la pression concurrentielle s'exerce de multiples façons. À l'amont, pour les prix d'achat, elle est liée à la nature de nos industriels et des marchés de matières premières. Cette péréquation résulte en quelque sorte de la main invisible du marché, en particulier pour les grandes marques. Nous sommes persuadés qu'une stratégie de produits sains passe nécessairement par une correction du marché.

Cette correction du marché peut se faire à l'initiative des entreprises elles-mêmes. Carrefour, par exemple, offre des prix attractifs grâce à une prime de fidélité de 10 % sur tous les fruits et légumes. Cette correction peut aussi s'envisager par la régulation. Oui aux produits sains, mais ils doivent être compatibles avec la réduction du ticket de caisse de nos clients.

Toutefois, nous savons aussi que cette correction des péréquations ne suffira pas à elle seule à organiser la transition alimentaire que nous appelons de nos vœux. Nous agissons bien au-delà du prix et des marges en mobilisant l'ensemble des énergies de nos partenaires. Il s'agit par exemple du fléchage de la générosité promotionnelle des industriels, d'une vraie stratégie de marque propre en avant-garde sur les nouvelles exigences alimentaires, ou enfin d'une politique innovante de l'offre avec un quart d'heure d'avance, qui se différencie du commerce de masse et qui promeut les nouvelles aspirations du mieux-manger. Nous préférons beaucoup plus parler de péréquation d'offre ou de chiffre d'affaires que de la seule péréquation de marge. Notre directrice commerciale France, Joëlle Bejjani, pourra naturellement vous détailler tout cela.

En conclusion, la relation entre industriels et distributeurs ne doit pas être, pour nous, un rapport de force statique et stérile dont le prix serait la seule variable d'ajustement et qui conduirait à un nouveau volet législatif. Elle doit être le creuset d'une dynamique de transformation de l'offre en faveur d'une transition alimentaire qui est la raison d'être de Carrefour. Alexandre Bompard, qui présentera demain notre nouveau plan stratégique Carrefour 2030, pourra certainement vous en dire beaucoup plus quand vous l'auditionnerez la semaine prochaine.

Nous sommes, avec toute mon équipe, à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de vos propos. Je vous félicite d'avoir essayé de respecter la parité à cette table, cela n'est pas si fréquent lors de nos auditions.

Vous avez souligné que nous recevons à plusieurs reprises les dirigeants de Carrefour, mais nous procédons ainsi pour l'ensemble des

groupes de la grande distribution, afin de bien comprendre comment vous êtes organisés. Il n'y a pas de traitement différencié entre les uns et les autres.

Je souhaite revenir sur la gouvernance de vos centrales d'achat et de services. Pouvez-vous nous réexpliquer le lien entre Concordis, Eureca et CWT ?

M. Hervé Daudin. – Concordis est l'organe de gouvernance de notre alliance avec Coopérative U et RTG, notre partenaire allemand. Concordis, société de droit belge, est basée à Bruxelles et prend toutes les décisions essentielles pour cette alliance : le code de bonne conduite, l'éventuel élargissement à d'autres partenaires… Au sein de Concordis se trouvent les *steerco* (*Steering Committees*, comités de pilotage) et les comités opérationnels qui permettent de gérer cette alliance. Concordis donne mandat à Eureca de négocier des achats pour son compte.

Eureca négocie à Madrid pour le compte de Concordis et de ses partenaires. C'est aussi Concordis qui donne mandat à CWT, qui est basé à Genève, pour vendre des services internationaux pour le compte des trois partenaires de l'alliance que sont Coopérative U, Carrefour et RTG.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez positionné des entreprises dans tous les pays voisins… Dommage qu'il n'y en ait pas eu en France… Concordis est à Bruxelles, Eureca à Madrid, et CWT en Suisse ?

M. Hervé Daudin. – Exactement. CWT, en Suisse, a trente ans d'existence ; nous l'avons donc maintenu dans ses locaux. De même, Eureca existait déjà à Madrid. La seule décision que nous avons eu à prendre récemment, ce fut de choisir Bruxelles pour Concordis : il fallait un lieu qui ne soit ni la France, ni l'Allemagne. Bruxelles nous semblait une bonne destination.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On choisit souvent Bruxelles… Avez-vous aussi des centrales nationales ou sont-ce ces centrales qui mènent l'ensemble de vos négociations ?

M. Hervé Daudin. – Ces centrales internationales ne négocient que pour quarante-cinq industriels à l'achat pour Eureca, et CWT ne vend des services internationaux à Genève qu'à soixante-cinq industriels. Le reste est géré au niveau local, régional ou national par les équipes « France », ici présentes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est-à-dire en interne, et vous ne déléguez pas ? Il n'y a pas de structure française d'achats ? Ces équipes sont intégrées ?

M. Hervé Daudin. – Elles sont uniquement intégrées et travaillent pour le compte de Carrefour France et de tous ses magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie. Je me demandais si une structure spécifique française réalisait vos achats en France, comme cela se fait parfois.

Cela signifie-t-il que les contrats avec des fournisseurs qui sont des PME et des TPE sont conclus exclusivement en France ?

M. Hervé Daudin. – Exactement, uniquement en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On ne trouve pas de TPE ou de PME dans les livres d'Eureca ?

M. Hervé Daudin. – Surtout pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aurais aimé que vous nous disiez que vous souhaitiez que vos centrales d'achat respectent la loi française. Vous le savez, ce n'est pas ce qui se fait habituellement. Les centrales européennes existent et souvent, elles en profitent pour contourner la loi française. Certaines centrales européennes nous ont clairement expliqué qu'elles ne suivaient pas le droit français.

Eureca a fait l'objet d'une sanction de 10 millions d'euros, notifiée en novembre 2024, pour dépassement de la date butoir des négociations commerciales. Est-ce à partir de ce moment-là que vous avez décidé de changer votre fusil d'épaule et de faire appliquer la loi française ?

M. Hervé Daudin. – De tout temps, et déjà lorsqu'elle négociait uniquement pour les pays de Carrefour Europe, Eureca a toujours indiqué qu'elle souhaitait, d'un point de vue opérationnel, respecter l'esprit des lois Égalim. Elle continue d'autant plus à le faire que notre nouveau partenaire, Coopérative U, que vous avez reçu ici même, l'a aussi affirmé : c'est un point absolument essentiel, tant pour Coopérative U que pour nous, d'être capables de respecter Égalim, en particulier en ce qui concerne les MPA et les dates butoirs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous garantir, sous serment, que vos centrales d'achat respectent désormais la loi française et, en particulier, les lois Égalim ?

M. Hervé Daudin. – Je peux vous affirmer sous serment que notre intention est bien de respecter les principes de la loi Égalim. En revanche, il y a un débat juridique qui intéresse nos avocats. Ils veulent savoir si la loi Égalim s'applique ou non vis-à-vis du droit espagnol. D'un point de vue opérationnel, ce sujet ne nous intéresse pas : j'ai mission, et je donne mission à mes équipes, de faire en sorte que la loi Égalim soit respectée.

S'agissant des pénalités ou des sanctions que vous évoquez, même si notre intention est de respecter la loi Égalim, il peut arriver que, le 1er mars à minuit une, tous les contrats ne soient pas signés.

Au titre de 2024, ce ne sont pas 10 millions d'euros, mais 7,3 millions d'euros de sanctions qui nous ont été imposées pour un retard concernant

sept fournisseurs. Nous nous sommes acquittés de cette sanction, même si nous la contestons par l'intermédiaire de nos avocats et de nos juristes, considérant que le droit applicable est le droit espagnol et non le droit français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À chaque fois que nous rencontrons des industriels ou leurs représentants, le sujet des services revient sur la table, et nous inquiète. Il s'agirait d'une manière déguisée de demander des ristournes à vos fournisseurs sans leur fournir de services. Pouvez-vous nous expliquer comment cela fonctionne ? Pour pouvoir être référencé chez Carrefour, faut-il d'abord passer par CWT et s'acquitter d'un certain pourcentage de services ?

M. Hervé Daudin. – Votre question recouvre plusieurs aspects : les services internationaux, d'une part, et tout ce qui concerne les ristournes, les remises et les services potentiellement nationaux, d'autre part.

S'agissant des services internationaux, CWT propose en effet depuis trente ans à des industriels – et, dans le cadre de Concordis, à soixante-cinq d'entre eux – des services internationaux. Je peux vous les détailler si vous le souhaitez ; je vous ai même apporté un contrat de 81 pages que je vous remettrai, et qui précise les services que nous offrons, lesquels sont acceptés et choisis par les industriels. Ils ne sont absolument pas redondants avec les services offerts au niveau national ; il n'y a pas de chevauchement. Ce ne sont pas des services fictifs ni des droits d'entrée potentiels pour rejoindre telle ou telle centrale. Je vous parle sous serment. Certains industriels qui sont chez CWT ne sont pas chez Eureca, et vice-versa. Certains gros industriels, y compris dans notre top 10, ne sont pas intéressés par nos services.

Je propose que Patrice Mounier et Joëlle Bejjani vous expliquent les services nationaux ; en réalité, ce sont des ristournes effectivement vendues dans le cadre d'un plan d'affaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait. Lorsqu'un client vient et qu'il vous propose un produit à 100, il est possible que vous l'achetiez à 100, mais qu'à cela vous fassiez déduire un certain nombre de services que vous faites payer à vos fournisseurs : service promotionnel, et de multiples services qui permettent de réduire le prix d'achat en échange de services. Quels sont ces services ? Quelle est leur part sur le prix initialement proposé par le fournisseur ? Existe-t-il toujours des services en face des prix ?

M. Patrice Mounier, directeur des produits libre-service et des marchandises régionales. – Je vais d'abord vous expliquer comment nous négocions avec les industriels. Comme le prévoit la loi, nous négocions sur la base de leurs tarifs et de leurs conditions générales de vente (CGV), qui constituent le socle de la négociation. Nous négocions trois types de remises : d'abord, les remises sur facture ou les ristournes qui sont prévues dans le cadre des CGV que nous communiquent les industriels ; le deuxième niveau de remise concerne les conditions particulières de vente sur facture, négociées sur la base de contreparties que nous pouvons leur proposer ; comme le disait

M. Daudin, le troisième niveau de remise que nous pouvons négocier est une ristourne globale qui correspond à un plan d'affaires. Dans le cadre de ce plan d'affaires, nous avons un certain nombre de contreparties liées à la construction de l'assortiment, au référencement de nouveaux produits, à la mise en avant des produits, au développement des innovations.

Tout cela nous donne une ristourne globale que nous allons négocier avec chaque industriel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au niveau français, tous les industriels prennent-ils des services ?

M. Patrice Mounier. – Non, pas tous. Avec certains fournisseurs régionaux, nous négocions uniquement un prix, sans forcément des services. Cela dépend des fournisseurs. La construction du prix est différente d'un fournisseur à l'autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien de fournisseurs n'ont pas de services facturés ?

M. Patrice Mounier. – Je n'ai pas connaissance d'un chiffre précis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous nous l'envoyer ?

M. Patrice Mounier. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Donnez-nous un ordre de grandeur. Est-ce fréquent ?

M. Patrice Mounier. – Il existe trois niveaux de négociation : nous avons plus de 2 000 fournisseurs ultralocaux, qui négocient au niveau des magasins, avec aucun service.

Ensuite, nous avons environ 3 000 fournisseurs qui négocient au niveau régional avec les centrales d'achat que nous avons en région. Plus de la moitié de ces fournisseurs n'ont pas de ristourne dans leur contrat.

Nous avons un peu moins de 1 000 fournisseurs avec lesquels nous négocions au niveau national, dont la plus grande partie ont des remises et des ristournes dans leur contrat.

M. Hervé Daudin. – Les CGV sont le socle de la négociation. D'une certaine manière, la loi nous impose de négocier sur une base 100 que constituent les CGV. Ensuite, il y a des remises. Pour Carrefour, elles sont en moyenne de 15. On passe donc de 100 à 85. Puis s'engage une ultime négociation, compliquée, qui conduit à vendre un plan d'affaires, qui nous fait passer de 85 à 55. On passe d'un prix proposé de 100 à un prix net de 55 ; et c'est sur la base de ce prix que la marge se déterminera au niveau de chacun de nos produits et de chacune de nos catégories.

Ce chiffre de 55 est comparable au prix pratiqué dans nos autres filiales européennes. Simplement, la construction de ce prix et la négociation

imposée par ce dispositif de la loi, à savoir que les CGV doivent être le socle de négociation, nous amènent à créer ces remises, ces ristournes et ces services afin d'aboutir à un prix net similaire à celui de nos autres voisins européens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Soustrayez-vous à ce prix net d'autres éléments ?

M. Hervé Daudin. – Le 55 que j'évoque est un prix net, 3-net, complet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On sait qu'il peut y avoir aussi du 4-net, du 5-net, du 6-net, du 12-net… Toutes les personnes que nous auditionnons nous font part de la créativité dont vous faites preuve…

M. Hervé Daudin. – Peut-être ne sommes-nous pas assez créatifs, car nous ne connaissons que le 3-net. Le 4-net constitue notre stratégie promotionnelle. Le 5-net correspond aux services que nous vendons à l'international et qui ne concerne que les plus gros industriels – soit 60 industriels sur 10 000.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Qu'est-ce que le 4-net ? Où se situent les primes de fidélité que vous aviez évoquées précédemment ?

Mme Joëlle Bejjani, directrice commerciale du groupe Carrefour. – Les primes de fidélité font partie de la « générosité enseigne » : ce sont des budgets marketing gérés par la direction commerciale et la direction marketing pour définir, en fonction de la stratégie de Carrefour, quelles sont les verticales sur lesquelles nous souhaitons accompagner nos clients pour mieux manger.

Je citerai deux exemples. Sur nos 14,5 millions de clients qui font partie du Club Carrefour, 8 millions bénéficient de la prime Bio, qui octroie 10 % de remise fidélité sur tous les produits Carrefour Bio. Ces produits Carrefour Bio représentent 50 % du chiffre d'affaires bio. C'est une gamme très large de plus de 1 000 produits sur laquelle nous investissons pour accompagner et démocratiser l'accès au bio pour nos clients membres du Club. Cette générosité, c'est la générosité enseigne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qui finance cette générosité ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Est-elle prise sur le seuil de revente à perte (SRP) + 10 ?

Mme Joëlle Bejjani. – Non, elle est prise sur nos marges, nos économies de coût de gestion, nos budgets marketing… Tous les ans, nous avons un budget « générosité client enseigne ».

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il n'est pas financé par le fournisseur ?

Mme Joëlle Bejjani. – Non, pas les primes Marché ni les primes Bio : ce sont des investissements Carrefour, octroyés par l'enseigne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous faites payer à vous-même certains services ?

M. Hervé Daudin. – Ce ne sont pas des services.

Mme Joëlle Bejjani. – Il s'agit d'un avantage client.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous financez vous-même vos avantages clients sur votre carte de fidélité ?

Mme Joëlle Bejjani. – Pour la prime Marché sur les fruits et légumes et la prime Bio, oui. En revanche, je suppose que vous pensiez aux nouveaux investissements promotionnels (NIP), qui sont des offres qui animent nos catalogues toutes les semaines. Cette générosité offerte au client est financée par le fournisseur. Par exemple, lorsqu'il y a un deuxième produit à moitié prix sur un produit de marque nationale, c'est le fournisseur qui a accepté ce mandat et qui finance cette promotion pour le client.

M. Hervé Daudin. – J'insiste sur la fidélité, qui est le moyen, pour nous, de corriger cette péréquation. Nous obtenons des marges brutes par la vente de nos produits. À partir de cette marge, nous obtenons des budgets que nous réallouons, si nécessaire, en fonction de nos priorités. Une façon de les réallouer, c'est la fidélité. Ce sont des financements perçus par Carrefour grâce à cette marge dégagée sur la vente des produits qui sont réalloués et affectés aux produits phares en faveur de la transition alimentaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous garantissez-vous sous serment que tous les fournisseurs sont totalement libres de ne pas faire appel à des services, et peuvent juste proposer leur produit à tel prix, éventuellement négociable ?

M. Patrice Mounier. – La loi nous oblige, pour négocier des réductions de prix, à des contreparties. Nous sommes obligés de vendre des services si nous voulons négocier une réduction de prix avec les industriels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'ils ne veulent pas aller plus loin dans la négociation et en rester aux CGV, que se passe-t-il ?

M. Patrice Mounier. – Nous ferons des choix entre industriels. Nous devons nous positionner en fonction du prix d'achat pour ensuite nous positionner en matière de prix de vente. Toute la discussion avec les industriels tourne autour de la décision d'un prix d'achat compétitif qui nous permette d'être positionnés sur le marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous confirmez en quelque sorte qu'il y a une obligation de passer par les services pour faire baisser le prix ?

M. Patrice Mounier. – La loi nous y oblige.

M. Hervé Daudin. – On ne peut pas baisser les CGV. La loi permet de vendre des contreparties pour que le prix net soit plus faible. Si l'industriel ne souhaite pas baisser son prix net et qu'il propose un produit à 100 alors qu'en

réalité, le prix net auquel il le vend à un autre distributeur est de 55, il sera dépositionné.

Nous pouvons effectivement décider de prendre un produit dépositionné, avec les impacts négatifs que cela aurait sur les ventes et sur les prix de vente offerts à nos clients. Mais ce n'est dans l'intérêt de personne. Nous avons intérêt à nous mettre autour d'une table et à collaborer pour trouver un plan d'affaires qui permette d'avoir des volumes suffisants pour avoir un prix net qui soit le plus proche possible du prix du marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aurai une série de questions précises sur les services ou les demandes que vous pourriez demander à vos fournisseurs. Dites-moi si cela se pratique chez Carrefour ou non.

Y a-t-il des pénalités administratives dans vos contrats ?

M. Patrice Mounier. – Non, il n'y a pas de pénalité dans les services que nous vendons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai déjà vu des contrats avec des pénalités administratives. Non pas que je veuille vous donner de mauvaises idées, mais je sais que cela se pratique parfois.

M. Hervé Daudin. – Vous aurez accès à nos contrats avec les vingt-cinq contreparties, que chacun peut cocher ou non. Parmi ces contreparties qui expriment le plan d'affaires, la ristourne et autres, vous verrez qu'il n'y a pas de pénalités administratives.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Demandez-vous à vos fournisseurs de payer ou d'être payés *via* une banque spécifique où ils doivent ouvrir un compte ?

M. Hervé Daudin. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Demandez-vous à vos fournisseurs de s'équiper spécifiquement de matériel logistique pour pouvoir vous livrer de manière uniforme, par exemple avec des palettes et des cagettes spéciales pour les fruits et légumes ?

M. Philippe Lazard, directeur des produits frais du groupe Carrefour. – Non. J'ai vu qu'un projet de loi sur les palettes intermédiaires sera examiné prochainement au Parlement. Actuellement, ce sujet est traité directement avec nos fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qui est votre fournisseur ? Est-ce IFCO, comme tout le monde ?

M. Philippe Lazard. – C'est souvent IFCO.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est ce que je constate…

M. Philippe Lazard. – C'est notamment pour des économies de cagettes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce un souhait de votre part ? Est-ce un fournisseur indépendant ?

M. Philippe Lazard. – Cela répond aussi à une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE), à laquelle IFCO répond parfaitement. Nous nous sommes engagés dans les quatre à cinq prochaines années à augmenter l'utilisation des cagettes IFCO. C'est un travail que nous menons avec les équipes RSE de Carrefour.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Recevez-vous des produits gratuits de la part de vos fournisseurs ? Leur demandez-vous de vous livrer des palettes de produits gratuits lorsqu'un nouveau produit est lancé ou qu'une promotion spécifique est mise en place ?

M. Patrice Mounier. – Cela peut arriver, même si la pratique n'est pas très fréquente chez Carrefour.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais revenir sur l'option 3. Nous avons entendu qu'elle n'offrait pas assez de transparence, qu'elle était inacceptable… Tous les distributeurs semblent d'accord, mais j'ai du mal à comprendre quel est le problème.

L'option 3 vous donne une évolution de la part de la matière première par rapport à l'an dernier, validée par un tiers reconnu par l'État, à savoir le commissaire aux comptes de l'entreprise. Vous vous obstinez à dire que cela ne donne pas d'information, alors qu'elle vous est donnée ! Certes, vous ne pouvez pas la contrôler, mais quelqu'un la contrôle pour vous. Qu'est-ce qui vous dérange tant dans cette option 3 ?

M. Patrice Mounier. – Avec l'option 3, on ne connait pas la part de la matière première agricole (MPA) présente dans le prix du produit de l'industriel. Nous savons que le prix de la matière première agricole a varié de 2 %.

Par contre, écrire une clause de révision automatique est très difficile quand on ne dispose pas de la part de MPA. C'est opaque. Cela ne nous permet pas d'avoir une transparence totale et de réajuster nos prix en fonction des évolutions de MPA. Nous avons juste un déclaratif à un instant -t- qui nous indique que les prix et la matière première ont varié de X %.

M. Hervé Daudin. – Je vais vous donner un exemple très concret qui fait l'objet de négociations en ce moment avec les industriels, à savoir le chocolat. Aujourd'hui, certains industriels demandent des hausses de prix du chocolat de 8 % à 10 %, alors que le cours du cacao a baissé de 30 à 40 % depuis septembre. Néanmoins, ils arrivent avec une MPA en inflation, potentiellement validée par les commissaires aux comptes. Comment comprendre cet écart entre la réalité de l'évolution des matières premières et la demande des industriels ? Il y a plusieurs façons de le comprendre, mais pour cela, il faudrait être transparent. Il y a des périodes de référence. L'industriel stocke-t-il ou non son chocolat ? Peut-il utiliser des instruments

financiers pour se couvrir des variations de cours ? En France, nous négocions avec quatre gros industriels du chocolat. L'un d'entre eux propose une hausse de prix proche de zéro, l'autre une hausse de prix entre 8 % et 10 %. Nous aimerions comprendre pourquoi et négocier…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends cela, mais que cela soit fait dans l'option 3 ou non ne change rien. Vous constatez un écart de MPA de + 8 % lorsque le marché est à moins 30 %. Que cette donnée soit validée par un commissaire aux comptes ou donnée dans une option 2 ne change pas grand-chose…

M. Hervé Daudin. – Si. Si un industriel a spéculé sur le cours du cacao, qu'il s'est couvert financièrement sur le coût du cacao et en tire les conséquences potentiellement négatives sur l'évolution de ses tarifs, ce n'est pas la même chose que de négocier avec un industriel qui, lui, a simplement acheté son cacao au moment où il devait l'acheter…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Remettez-vous en cause la fiabilité de la certification du commissaire aux comptes ?

M. Hervé Daudin. – On lui demande de certifier une politique de matières premières, sur la base d'un indice de matières premières. Il faudrait qu'on soit déjà d'accord entre nous : est-ce un bon indice ? Est-ce une bonne stratégie financière ? Est-ce une bonne stratégie de stockage ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous comprenons votre positionnement, mais vous rentrez vraiment dans des choix internes à l'entreprise… Vous parlez souvent de secret des affaires, mais là, cela relève aussi du choix de l'entreprise. Il y a un commissaire aux comptes qui certifie, mais vous remettez en cause la fiabilité de cette certification…

M. Hervé Daudin. – Non, je ne remets pas du tout en cause la fiabilité. J'essaie juste de comprendre pourquoi un industriel arrive avec une hausse de plus de 8,5 % alors qu'un autre ne présente que 1,5 % de hausse de la MPA.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il peut avoir des frais logistiques différents, ne pas avoir acheté au même moment, ou des coûts énergétiques différents ?

M. Hervé Daudin. – Nous ne parlons que de la MPA, pas des coûts énergétiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous êtes libres d'acheter ou de ne pas acheter !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il ne faudrait pas que ce soit une remise en cause de la certification des commissaires aux comptes.

M. Patrice Mounier. – Cela crée de gros écarts entre certains industriels sur une même famille de produits, et donc beaucoup de tensions dans les négociations avec ces industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils peuvent le comprendre ! Le chocolatier vendant 10 % plus cher alors que le prix de la matière première a baissé de 30 % comprend bien qu'il ne sera pas dans la même dynamique que ses concurrents.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il ne va pas vouloir perdre des parts de marché. La logique de marché que vous vous appliquez, il se l'applique aussi.

M. Hervé Daudin. – Oui, mais la loi nous impose de prendre cette quote-part de la MPA sans la négocier ! Il est légitime que nous nous demandions pourquoi, pour du chocolat de marque distributeur sur lequel nous avons une transparence totale du prix, puisque nous connaissons la décomposition exacte des produits, nous arrivons à moins 10 %, tandis que d'autres industriels sont à zéro ou à plus 10 %…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Êtes-vous plus cher ou moins cher que vos collègues distributeurs ? C'est la liberté du commerce.

M. Hervé Daudin. – Mais à partir du moment où c'est ce que nous devrons payer, il est intéressant de savoir comment ce niveau de MPA a été obtenu. Est-ce de la spéculation ? Est-ce l'évolution des prix ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est à vous, à travers votre relation avec votre fournisseur, de le déterminer. Ce n'est pas à l'État de l'imposer !

M. Hervé Daudin. – C'est exactement ce que nous souhaitons : pouvoir discuter avec lui de ce cas spécifique. Le chocolat est un cas complexe, contrairement au lait.

Il y a un cours du lait, et la MPA est facile à calculer. *In fine*, on s'entend très vite sur la MPA. Mais pour certaines matières premières, et c'est la caractéristique de la loi Égalim, il n'y a pas d'indice de référence. Les stratégies de couverture sont potentiellement différentes selon les industriels et c'est cette « diversité » de gestion des matières premières qui rend compliquée cette option 3. Nous préférons être le plus transparent possible dans la relation que nous avons avec l'industriel, comme c'est le cas avec nos fournisseurs pour la marque distributeur, afin de pouvoir négocier sereinement avec lui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il des spécificités dans les négociations avec vos fournisseurs sur des produits bio ?

L'enquête d'UFC-Que Choisir montre qu'avant même d'être mis en rayon, un kilo de pommes conventionnelles est margé à 50 centimes, et un kilo de pommes biologiques à peu près à 2,50 euros, ce qui explique principalement la différence de prix de vente entre le bio et le non-bio. Autrement dit, la différence ne vient pas du prix payé au fournisseur, mais de la marge entre l'un et l'autre. Confirmez-vous cette étude ? Constatez-vous

autre chose sur les prix des produits biologiques ? Quelle est votre politique de marge entre le bio et le non-bio ?

M. Philippe Lazard. – Sur l'intégralité des produits frais, qu'il s'agisse du bio ou du conventionnel, nous avons le même taux de marge commerciale. C'est aussi un souhait de l'enseigne d'avoir ce même taux de marge commerciale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez le même taux de marge ?

M. Philippe Lazard. – Oui. Je parle bien de l'intégralité des produits frais, sur tous les rayons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous margez à 60 % par exemple, tous vos produits frais sont margés au même taux ? Que ce soient des bananes françaises de Guyane ou autre ?

M. Philippe Lazard. – Je parle de l'intégralité des ventes de produits frais cumulés ; je n'ai pas le détail au rayon, mais nous pourrons vous le fournir. Sur l'ensemble des ventes du secteur des produits frais, la marge commerciale entre un produit bio et un produit conventionnel est la même.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est un pourcentage par rapport au prix d'achat ?

M. Philippe Lazard. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous répercutez la différence de prix d'achat un peu sur les marges. Cela doit être minime ? Dans ce cas, les différences de prix entre le bio et le non bio doivent être assez faibles ?

Un spécialiste nous expliquait ici même que la différence de prix d'achat entre le bio et le non-bio était d'au maximum 10 à 20 %. Or ce n'est pas ce que l'on voit en rayon !

M. Philippe Lazard. – Chaque enseigne élabore sa politique de prix. Carrefour est le premier partenaire de l'agriculture bio, avec de multiples partenaires. Nous avons fait le choix stratégique de remises spécifiques sur les fruits et légumes, y compris bio. C'est un choix d'enseigne de se positionner sur ce créneau.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le prix des pommes Pink Lady a été critiqué dans la presse : 4,49 euros le kilo, alors que le prix payé au fournisseur est inférieur à 2 euros.

M. Philippe Lazard. – Nous faisons des préconisations de prix à l'intégralité de notre réseau, y compris le réseau franchisé. Je n'ai pas une connaissance précise du cas que vous évoquez. Il se peut que des magasins pratiquent un prix différent du prix préconisé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le prix de vente préconisé est-il transmis à l'ensemble des magasins Carrefour ou uniquement à ceux qui

ne sont pas franchisés ? Y a-t-il une différence de traitement entre les magasins franchisés et les autres ?

Mme Joëlle Bejjani. – Nos équipes *pricing* préconisent des prix à l'ensemble des magasins. Le parc intégré applique à 99 % les prix préconisés par le niveau national. Le parc franchisé est libre de suivre ou non les préconisations de nos équipes *pricing*. Pour autant, nous mesurons le taux d'application de nos préconisations, qui atteint 80 % pour les PGC. En revanche, nos franchisés sont libres de déterminer leurs prix de vente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien avez-vous de franchisés et de non-franchisés ?

Mme Joëlle Bejjani. – Nous avons 50 % de franchisés si l'on compte les magasins de proximité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'avez donc plus tout à fait la main en termes de prix sur une grande partie des magasins.

Mme Joëlle Bejjani. – Nous avons des recommandations suivies à plus de 80 %. Nous suivons ce taux d'application.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous un contrôle interne sur les prix en magasin ?

Mme Joëlle Bejjani. – Au-delà du suivi du taux d'application que nous réalisons avec les équipes *pricing*, je n'ai pas de police nationale sur les prix ; il n'y a pas de sanction vis-à-vis de nos franchisés sur ce point, car ils sont libres de pratiquer les prix qu'ils veulent, mais nous suivons la pertinence et l'application de ces prix de vente préconisés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels sont les membres de la gouvernance de votre centrale d'achats européenne Concordis ?

M. Hervé Daudin. – Concordis est l'organe de gouvernance de cette alliance entre trois partenaires : Carrefour, pour ce qui concerne ses implantations en Europe, Coopérative U et RTG.

Concordis a un conseil d'administration où sont présents deux représentants de Coopérative U, deux représentants de Carrefour dont moi-même et deux représentants de RTG.

Il y a ensuite des comités spécialisés ou *steerco*, l'un spécialisé sur la vente de services internationaux, l'autre sur les achats et les négociations de produits. Enfin, des comités opérationnels suivent au jour le jour les performances et la façon de négocier tant d'Eureca que de CWT.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À combien s'élève la marge nette pour Carrefour ? Je sais que ce n'est pas un secret… Comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents ? Comment analysez-vous cette différence de marge nette ?

M. Hervé Daudin. – Nous ne nous comparons pas à nos concurrents car nos *business models* diffèrent selon le poids des supermarchés et des hypermarchés, la proximité… Nous n'avons aucune difficulté à vous faire état, en moyenne, de notre marge. Nous pourrons vous transmettre des éléments.

Je peux vous donner des ordres de grandeur. Lorsqu'on vend un produit 100, on l'a acheté 70. L'écart de 30 constitue la marge commerciale. Nous devons payer une logistique de 4 centimes, une démarque de 2 centimes, des frais de personnel de 14 centimes, un loyer de 2,5 centimes, d'autres frais opérationnels de 7 centimes – sécurité, amortissements… *In fine*, nous avons une marge opérationnelle nette de 0,5 centime. Nous vendons à un prix 100 pour une marge opérationnelle nette de 0,5, tout compris. On a retiré tous les coûts. Le prix d'achat est de 70 après une proposition fournisseur de 130.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dites que vous avez 0,5 % de marge nette. D'autres distributeurs ont fait état d'une marge nette comprise entre 0,5 et 2 %, voire supérieure à 2 %. Comment expliquez-vous cette différence ? Où se réalise cette marge supérieure ?

M. Hervé Daudin. – Tout le monde ne parle pas de la même notion de marge nette : est-ce un résultat opérationnel courant, un bénéfice net ? Notre résultat opérationnel courant est de 2,5 %. Nos chiffres sont publiés, et ce soir nous présenterons nos résultats annuels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourrez-vous nous transmettre le chiffre en valeur absolue, une fois qu'il sera publié ?

M. Hervé Daudin. – Bien sûr. Notre bénéfice net est plutôt compris entre 0,7 % et 1 %, selon qu'on inclue la totalité des amortissements et des frais financiers ou non. C'est pour cela que j'aurai du mal à comparer des choses difficilement comparables. Il faut voir, poste après poste, ce qu'il en est des politiques de frais de personnel, de la logistique… Nous n'avons pas la même logistique car nous avons un mélange avec plus de magasins de proximité et supermarchés que d'hypermarchés. Or les coûts logistiques sont plus élevés pour ces magasins de proximité. Cela explique la difficulté de comparer les marges.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce chiffre intègre-t-il les recettes des centrales de services internationaux ?

M. Hervé Daudin. – Oui, c'est du net.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle somme représentent ces centrales ?

M. Hervé Daudin. – Cela représente une somme que je vous communiquerai en parallèle, mais qui est inclue dans tous les chiffres que je vous ai mentionnés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Lors de votre intervention, monsieur Daudin, vous avez dit que la donnée pacifie.

Pouvez-vous nous donner des informations sur le SRP + 10 ? C'est l'un des piliers de la loi Égalim sur lequel nous avons très peu, voire pas d'informations. Ce dispositif est-il unique au monde ? A-t-il produit ses effets ? Comment le caractériseriez-vous ?

M. Hervé Daudin. – L'intention est éminemment louable et parfaitement en phase avec la logique de « régulation » de la péréquation existant entre des produits et des catégories margés et d'autres qui ne le sont pas. Nous étions favorables à cet esprit de la loi. Nous ne contestons pas le SRP + 10.

La loi Descrozaille impose à l'ensemble des distributeurs de transmettre aux pouvoirs publics un bilan très précis du SRP + 10. Je vous remettrai le bilan de l'expérience SRP + 10 de 2024 remis en septembre 2025 aux autorités publiques. Il détaille les bénéfices tirés du SRP + 10 et la façon dont nous les avons corrigés par la péréquation et affectés à d'autres familles de produits, comme les fruits et légumes, pour favoriser la transition alimentaire et les produits sains, axes clefs du groupe Carrefour.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-on retrouver ces sommes ? Nous évoquions notamment les primes fidélité.

M. Hervé Daudin. – Ces sommes récoltées nous permettent d'assurer une marge minimale à cause du SRP + 10 sur des produits non forcément prioritaires, pour la réaffecter *via* la politique de fidélité sur le bio, les fruits et légumes… C'est un élément de régulation imposé par le législateur que nous avons utilisé pour corriger la péréquation de marché qui pourrait s'avérer mortifère, et que nous regrettons tous.

Des initiatives individuelles sont prises par les distributeurs. Nous en prenons spontanément. Le législateur a fait certaines tentatives comme le SRP + 10, il pourrait y en avoir d'autres, pour essayer de corriger cette péréquation de marché.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le SRP bénéficie au pouvoir d'achat du consommateur, mais son objectif initial était d'améliorer la rémunération du producteur… Son usage n'est pas celui prévu initialement…

M. Hervé Daudin. – Lors de nos négociations, quand nous avons des familles prioritaires, comme les fruits et légumes, nous sommes capables d'engager des partenariats de long terme. L'idée était donc de favoriser le ruissellement, qui existe, d'après le bilan que nous avons fourni aux autorités et que nous vous transmettrons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle réponse avez-vous apportée en 2024 à la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) lorsqu'elle vous a demandé de participer à un « panier sain » en 2024 ? Elle avait proposé cette initiative à tous les distributeurs, qui ont répondu négativement… Quelle était la réponse de Carrefour ?

Mme Joëlle Bejjani. – Il me semble que nous avons répondu que chaque enseigne répond avec son programme pour démocratiser le mieux manger. Nous avons fait valoir nos primes sur les fruits et légumes, le bio, les produits sains.

En parallèle, nous avons monté des coalitions sur le végétal avec des industriels, sur les produits « sans », pour étoffer toutes les gammes dans nos magasins sur ces verticales qui sont désormais des aspérités clés de notre programme *Act for Food* et sur lesquelles nous sommes déjà leaders en France. Nous détenons ainsi 25 % de parts de marché sur le traiteur végétal et 23 % sur le bio. C'est typiquement le programme qui anime toutes les équipes marchandises en France autour d'une offre sur le « mieux manger ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourrez-vous nous envoyer la différence de marge que vous appliquez entre les produits végétaux transformés, par exemple le lait végétal, et le lait normal ? *A priori*, les produits végétaux semblent plus margés, de même que les produits surprotéinés, sans gluten, sans lactose… Ils semblent être plus chers – peut-être sont-ce les industriels qui les vendent plus cher.

Cette information ne sera pas utilisée avec votre nom d'enseigne publiquement. Nous voulons savoir comment se calcule la marge sur cette catégorie de produits, qui cible une clientèle spécifique. Est-ce comme pour le bio, pour lequel certains – j'ai bien compris que ce n'était pas votre cas – considèrent que la clientèle est plus aisée, donc avec un plus fort pouvoir d'achat et qu'on peut augmenter les marges sur ces produits ? Je comprends que vous n'y répondiez pas ici et maintenant, mais pourrez-vous nous donner ces informations ?

Mme Joëlle Bejjani. – Je peux vous donner un élément de réponse, que nous avons vérifié avec notre équipe, et nous vous transmettrons le détail de ces informations. Le rayon charcuterie-traiteur en libre-service a une marge comparable à celle du rayon traiteur végétal. Il n'y a donc pas de péréquation entre les produits sains et les produits plus gras, ni de volonté de Carrefour de rendre inaccessibles ces produits plus sains. Au contraire, nous faisons attention à ces marchés car nous souhaitons accompagner une alimentation saine dans le cadre de notre programme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne pense pas qu'il y ait une volonté de certains distributeurs de le faire. C'est une conséquence d'une politique de prix.

Mme Joëlle Bejjani. – À laquelle nous faisons attention.

M. Hervé Daudin. – Je ne dirai pas que c'est la conséquence d'une politique de prix, mais la conséquence du marché. La politique de prix nous est en grande partie imposée sur un certain nombre de produits, notamment ceux des grandes marques. Comment infirmer cette loi du marché et comment corriger, nous-mêmes ou au travers de la régulation ? Nous pouvons être en concurrence entre distributeurs pour faire en sorte que ce soit une concurrence

de la vertu. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous n'étions pas d'accord sur le panier. *In fine*, chacun aurait voulu faire un panier meilleur que l'autre, plus vertueux, et ce serait un élément différenciant positif pour un distributeur par rapport à un autre…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La « concurrence de la vertu », c'est une belle formule, à tout le moins une belle idée !

Monsieur Daudin, vous avez évoqué votre quête d'une rémunération la plus juste possible en parlant des coûts de production et des bonnes pratiques de vos fournisseurs. Mais vous n'avez pas parlé des matières premières industrielles (MPI) qui ont connu une grande variabilité ces derniers mois, et qui mettent de nombreux acteurs amont en difficulté. Comment appréhendez-vous cette volatilité des MPI ? C'est un facteur déterminant de la marge résultante pour les producteurs et les industriels.

M. Hervé Daudin. – Votre question est très pertinente. Je fais référence à tout ce que j'indiquais sur les données : le groupe Carrefour est en quelque sorte une *digital company* qui met tout en œuvre pour disposer des données correspondant au prix, aux marges, etc.

L'un des éléments clés des négociations est d'obtenir une décomposition la plus fine possible de la valeur d'un produit, à partir notamment de notre analyse de la marque distributeur. Nous disposons d'une décomposition fine grâce à des méthodes assez classiques de S*hould Cost* grâce auxquelles nous analysons l'évolution des prix qui nous sont proposés par les industriels par rapport à l'évolution de chacune des composantes du produit. Il s'agit donc de la part de l'énergie dans la création et la production d'un produit, ou de la quote-part de telle ou telle matière première. Nous obtenons ainsi une évolution théorique à partir de l'évolution de toutes ces matières premières agricoles et industrielles et calculons ainsi ce que devrait être, de notre point de vue, le prix juste issu de la négociation.

C'est à partir de là que nous engageons les négociations, en nous demandant quelle est la cible correspondant à l'évolution très précise des matières premières sous-jacentes, agricoles et industrielles. Nous nous appuyons sur notre marque distributeur pour avoir cette décomposition précise quand nous discutons avec un fournisseur de marque nationale. Par conséquent, tout ce que vous évoquez sur les matières premières industrielles est pour nous un élément de travail préalable à la négociation qui est très important.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On nous a déjà beaucoup dit que les distributeurs s'appuyaient sur la connaissance qu'ils avaient de leurs marques distributeurs. Mais un fournisseur qui travaille pour une marque distributeur n'a pas forcément la même structure de coûts qu'un autre fournisseur.

M. Hervé Daudin. – Tout à fait, il y a des variantes. L'écart principal est constitué par les coûts de marketing, c'est-à-dire de publicité, qui sont tout à fait naturels chez un fournisseur de marque nationale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je pense aussi aux innovations et à la recherche-développement ?

M. Hervé Daudin. – Parfaitement. Nous utilisons ces éléments pour estimer les écarts de prix qui peuvent potentiellement exister.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez évoqué votre volonté de vous engager dans une charte de bonne conduite, préfigurée aussi par la FCD. Je m'interroge. Pourquoi ne pas faire une charte de bonne conduite entre distributeurs et industriels ? Ce serait plus efficace qu'une charte de bonne conduite uniquement entre distributeurs, et cela permettrait d'avancer pour réduire ce climat de défiance.

Évoquez-vous avec les industriels une amélioration de vos pratiques ? J'étais rapporteure des lois Égalim. J'ai l'impression qu'on tourne en rond. Chacun plaide la bonne foi, mais chaque année, on nous dit que les négociations se durcissent. Le contexte se durcit, selon les propos mêmes de la ministre. Comment voyez-vous l'avenir si chacune des parties reste sur ses positions ?

M. Hervé Daudin. – Je suis moins négatif que vous. Je constate effectivement une montée de fièvre ces derniers jours, mais nous la connaissons chaque année à pareille époque, avant le Salon de l'agriculture et tous les éléments exogènes que nous connaissons. J'ai l'impression d'un sur place plutôt que d'une dégradation année après année.

Deuxième remarque, en ce qui concerne les multiples implantations du groupe Carrefour en Europe : en France, ce sera Molière et ses tartufferies, en Italie la *commedia dell'arte*, et au Royaume-Uni Shakespeare, mais *in fine*, nous n'aboutirons pas à un prix trop éloigné les uns des autres. Malheureusement, en France, nous connaissons les prix d'arrivée nets des grandes marques internationales – même si vous ne les avez pas… Dans notre culture, on crie beaucoup, on s'invective, mais à la fin, on finit par trouver un accord.

Pour nous, ce qui est clef, ce n'est pas seulement un accord sur le prix, mais sur l'offre, sur le plan d'affaires, l'assortiment, l'offre et son évolution. À aucun moment les invectives ne doivent remettre en cause les stratégies des uns et des autres concernant l'évolution de l'offre agroalimentaire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est compliqué de comparer les charges entre tous les pays européens. La France se singularise par des charges importantes. Nous avons été alertés sur le nombre de défaillances d'entreprises. Je ne suis pas sûre que cela aille très bien pour tout le monde : les industriels finissent par signer car sinon, c'est encore pire. Mais derrière, beaucoup de PME et de TPE sont en grande difficulté.

Nous souhaitons une plus grande souveraineté du modèle agroalimentaire français. Avec des entreprises et des maillons intermédiaires en difficulté, voire défaillants, cela nous interroge quant à notre capacité, demain, d'assurer la souveraineté alimentaire de notre pays.

M. Hervé Daudin. – Avec beaucoup d'impertinence, qui est le plus vocal ? C'est l'Institut de liaison des entreprises de consommation (Ilec), qui représente les cent plus grandes entreprises, en particulier des filiales d'entreprises internationales.

Le point clé, et je suis totalement d'accord avec vous, c'est qu'*in fine*, nous aboutissions à une législation des bonnes pratiques qui préserve l'innovation, les PME, nos territoires, le monde agricole. Il ne faut pas confondre, dans les invectives entre les uns et les autres, ce qui relève des grosses entreprises, potentiellement filiales de groupes internationaux, et ce qui constitue notre tissu économique français absolument essentiel et qui nous apporte l'innovation, la transformation, et qu'il faut absolument protéger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette année, au cours des deux mois et demi de négociations commerciales, avez-vous déréférencé certains de vos fournisseurs faute d'aboutissement des négociations ?

M. Patrice Mounier. – Non, nous n'avons pas de telles pratiques chez Carrefour.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne pratiquez pas le déréférencement ? Si la négociation sur les prix patine, vous n'utilisez pas votre force de distributeur pour la faire avancer plus vite ?

M. Hervé Daudin. – C'est la question la plus essentielle : nous n'utilisons pas le déréférencement comme une menace. C'est interdit par la loi. Je reprends l'exemple du chocolat, pour lequel vous m'annonciez la solution : si, au final, un industriel reste braqué sur une augmentation des prix de 10 % et l'autre est à zéro, nous terminerons peut-être la discussion en indiquant que nous réduirons de 30 % les volumes commandés à celui qui augmente les prix, et que nous les transférerons dans nos commandes à l'autre. Cela pourrait être considéré par certains comme du « déréférencement partiel ». C'est en réalité une réaffectation du plan d'affaires de celui qui est le plus cher vers celui qui est le moins cher.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, à compter du 1er mars…

M. Hervé Daudin. – … ou à partir de maintenant puisque nous commençons à discuter. Le 1er mars, nous aurons du mal à tous nous mettre d'accord.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce peut être quand le contrat précédent se termine ?

M. Hervé Daudin. – Oui, dans le cadre du plan d'affaires. Tout est lié au plan d'affaires.

Audition de Mme Louisa Moulai, directrice de l'offre régionale et des petites et moyennes entreprises d'Intermarché, de M. François de Bellaigue, directeur des produits frais traditionnels d'Intermarché, de Mme Anne Le Breton, directrice d'Aura Retail, accompagnés de M. Nicolas Raynal, directeur adjoint en charge des affaires publiques et des relations institutionnelles agricoles du groupement Mousquetaires

(*Mardi 17 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mesdames, Messieurs, nous poursuivons nos auditions en recevant Louisa Moulai, directrice de l'offre régionale et des petites et moyennes entreprises d'Intermarché, François de Bellaigue, directeur des produits frais traditionnels d'Intemarché, Anne Le Breton, directrice d'Aura Retail, accompagnés de Nicolas Raynal, directeur adjoint en charge des affaires publiques et des relations institutionnelles agricoles du groupement Mousquetaires.

Je vous propose de vous soumettre à la règle des commissions d'enquête en vous invitant à prêter serment. Un faux témoignage devant notre commission est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, incluant cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. J'invite donc ceux qui s'exprimeront aujourd'hui à prêter serment en levant la main droite et en disant « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, Mme Louisa Moulai, Mme Anne Le Breton et M. François de Bellaigue, prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des déclarations préalables à formuler concernant d'éventuelles missions ou liens d'intérêts qu'il serait nécessaire de porter à la connaissance de la commission ? Je prends acte que vous n'avez rien à déclarer. Le groupement Mousquetaires occupe une place singulière au sein de la grande distribution, puisqu'il repose sur un modèle d'adhérents indépendants. Il se distingue par l'existence d'un pôle industriel intégré, Agromousquetaires, qui lui confère une position particulière de distributeur et de producteur. Nous sommes ravis de vous retrouver, ayant déjà eu l'occasion d'entendre plusieurs acteurs de votre enseigne.

Aujourd'hui, nous avons pour objectif de mieux comprendre votre politique d'achat et l'articulation des différents niveaux de négociations commerciales : régional, national et européen. Nous souhaitons également aborder les évolutions apportées par les lois Égalim, leur impact sur vos modalités d'achat, la construction du prix, la sanctuarisation de la matière première agricole, les options qui s'y attachent et le SRP+ 10.

Mme Louisa Moulai. – Comme l'ont expliqué Thierry Cotillard et Gwen Van Ooteghem la semaine dernière, les achats chez Intermarché et

Netto sont organisés en plusieurs strates. Premièrement, les magasins achètent une part de leurs produits en direct auprès de producteurs locaux. Deuxièmement, à l'échelon régional, 1 400 fournisseurs sont négociés par nos huit centrales d'achat régionales. Troisièmement, au niveau national, plusieurs organisations coexistent. Pour les produits frais et les fruits et légumes, la Direction des produits frais traditionnels d'Intermarché négocie avec des grossistes, des importateurs et des fournisseurs de marques nationales sur les viandes fraîches. Pour les produits de grande consommation (PGC), nous disposons de deux organisations situées à Massy. La première est dédiée à la négociation avec toutes les PME et les petites ETI, au nombre de 330, pour Intermarché et Netto. La seconde négocie avec 110 grosses ETI et multinationales de taille intermédiaire, en massifiant les achats avec Auchan et Casino.

Vous avez donc devant vous les trois directions en charge des achats auprès de nos fournisseurs de marques nationales.

La Direction PME et Offres régionales repose sur la conviction qu'unifier et structurer les relations avec les TPE-PME permettra d'en faire un levier stratégique de différenciation, notamment en assurant leur développement dans nos rayons. Cela implique de résister aux demandes des multinationales qui requièrent de plus en plus de services et cherchent à réduire la place des TPE-PME dans nos rayons. Elle s'articule autour de deux piliers complémentaires : l'offre régionale, opérationnelle et territoriale, et la relation PME, nationale et transversale.

Concernant l'offre régionale, nous mobilisons nos huit centrales d'achat, correspondant à 28 bassins de consommation, afin de répondre aux besoins des territoires. 60 collaborateurs en région et 56 adhérents sont impliqués sur ce volet. Ces équipes accompagnent les PME sur l'ensemble de la chaîne de valeur : *sourcing*, sélection, négociation, mise en magasin et activation commerciale. Ce modèle sert aussi de tremplin vers une dimension nationale, une fois la taille critique atteinte.

Le pilier « Relations PME » affiche une portée transversale et incarne notre politique de discernement envers les PME nationales. Dans le cadre des négociations annuelles, nous assurons un suivi des négociations avec les PME, en collaboration avec la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef), en organisant des réunions tripartites régulières avec les achats et la direction PME. Ce processus permet d'identifier les points de blocage et d'intervenir soit auprès des fournisseurs, soit en interne auprès de nos acheteurs.

Nos négociations avec les PME et petites ETI suivent les principes formalisés dans notre charte PME, dont je peux vous fournir une copie. Celle-ci prévoit des négociations anticipées pour sécuriser les plans d'affaires, un nombre de rendez-vous adapté aux capacités de nos fournisseurs, et des contreparties commerciales adossées à un plan d'affaires clair et partagé. Nous

portons une attention particulière aux délais de paiement et aux pénalités logistiques. Un moratoire a été mis en place pour les PME indépendantes. Pour les plus petites ETI, un échange préalable est mis en place. Nous privilégions également, lorsque cela est pertinent, des accords pluriannuels pour apporter visibilité et stabilité à nos fournisseurs. Enfin, un baromètre annuel anonyme permet aux PME d'évaluer nos pratiques, inscrivant nos relations dans une logique d'amélioration continue.

Cet accompagnement produit des résultats concrets pour nos partenaires PME, avec une croissance en volume de 10 %, en valeur de 12,3 %, et un gain de parts de marché dans nos enseignes de 1,3 point, contre une moyenne de 0,7 point pour l'ensemble des fabricants.

Concernant la marge et la stratégie commerciale, Intermarché n'a pas pour politique d'appliquer des marges supérieures aux PME. Si les marges peuvent être plus importantes sur certains produits, ce constat s'explique par des hausses tarifaires plus modérées de la part de nos PME, des volumes plus faibles ou des rotations différentes.

Mme Anne Le Breton. – Aura Retail Achats alimentaires est une centrale de négociation exclusivement dédiée aux produits de grande consommation et aux frais libre-service (PGC-FLS), à l'épicerie, aux liquides et au secteur droguerie, parfumerie, hygiène (DPH). Elle regroupe deux activités de négociation distinctes.

La première organisation négocie les conditions commerciales pour Intermarché et Netto auprès de 330 PME et petites ETI. Nous sommes accompagnés dans ces négociations par la Direction des PME d'Intermarché, qui veille au respect de nos engagements et au développement de leur chiffre d'affaires.

Conformément à notre charte, nous négocions avec discernement avec les TPE-PME, car le rapport de force leur est défavorable. Nous privilégions donc une approche plus qualitative.

La seconde organisation est dédiée à la négociation des conditions commerciales auprès de 110 grosses ETI et multinationales de taille intermédiaire. Ces négociations sont menées pour les enseignes Intermarché, Netto, Francap, Casino et Auchan.

Ma mission consiste à m'assurer du traitement équitable de Casino par les fournisseurs, gage de survie pour cette enseigne. Je dois également veiller à ce que nos industriels ne discriminent plus négativement l'enseigne Auchan, qui se trouve en difficulté en grande partie à cause de cette discrimination. Pour Intermarché, ma mission est de négocier sur la base des variations des matières premières agricoles (MPA) et industrielles (MPI).

Vis-à-vis de tous nos fournisseurs, nos instructions sont claires : nous devons respecter les lois Égalim, la sanctuarisation de la MPA et la date butoir des négociations.

Sur la période 2022-2025, les industriels, notamment les plus grands, ont sollicité 51 % de hausse. Après négociation, nous leur avons accordé entre 20 % et 25 % de hausse sur le « trois net » : de 25 % à 30 % sur l'épicerie, de 10 % à 15 % sur le DPH, de 20 % à 25 % sur les boissons non alcoolisées, de 10 % à 15 % sur les alcools, de 20 % à 25 % sur le frais non laitier, et enfin de 30 % à 35 % sur les produits laitiers. Ces hausses appliquées sur le « trois net » correspondent à des montants plus élevés si on les rapporte au prix de revient des industriels ou au prix des MPA. Ainsi, les 20 % à 25 % que nous avons accordés sur quatre ans équivalent probablement à une hausse de 35 % à 40 % sur leur prix de revient.

S'il était nécessaire d'accompagner nos partenaires industriels pendant la période d'hyperinflation, notamment en matière d'énergie et de transport, et si nous devons soutenir notre agriculture, nous devons aussi penser aux clients. Aujourd'hui, les prix de l'énergie et de la plupart des MPI ayant chuté, il est légitime de demander des baisses démontrées par nos analyses pour les répercuter aux consommateurs. De même, lorsque certaines multinationales ignorent la chute des cours sur des MPA non françaises, comme le cacao, il n'est pas illogique de refuser des hausses qui apparaissent déplacées.

Je n'achète pas les produits de grande consommation en direct. Ils sont négociés par les acheteurs de mes fournisseurs, dont certains ont un poids considérable vis-à-vis du monde agricole, représentant parfois plus de 50 % des débouchés de leurs agriculteurs. Leurs activités sont cependant peu régulées par la puissance publique, comme en témoigne l'opacité de la chaîne de valeur. Selon moi, personne ne devrait instrumentaliser la négociation sur la MPI en faisant pression sur la MPA. Il me semble que c'est parfois le cas chez certains de mes plus importants industriels.

Pour conclure, nous avons joué le jeu Égalim en concédant des hausses importantes sur la MPA. Cependant, je n'ai aucun moyen de m'assurer que ces centaines de millions, voire milliards d'euros, accordés à mes industriels ont bien ruisselé jusqu'au monde agricole. C'est tout le problème de l'opacité de l'option 3, qui ne nous permet pas de vérifier si les hausses accordées ont ruisselé ou si elles ont servi à augmenter les marges de nos plus importants industriels.

M. François de Bellaigue. – Je commencerai par présenter la Direction des produits frais traditionnels, qui regroupe les catégories suivantes : fruits et légumes frais, fleurs et plantes, boucherie, volaille, boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, ainsi que la charcuterie, le fromage et le traiteur traditionnel. Nous avons la particularité de traiter l'ensemble des métiers liés à une catégorie, de la définition de l'offre à l'achat auprès d'industriels, de coopératives agricoles ou directement de producteurs. Nous sommes donc en contact quotidien avec le monde agricole. Nous achetons aussi bien des marques nationales que des marques de distributeur, et ce sur

différentes natures de produits : produits de négoce transformés, produits bruts comme le poisson ou la viande, et produits bruts déjà conditionnés.

Chez Intermarché, nous croyons en la force du développement d'un modèle économique pluriannuel et de filières, comme nous l'avons fait avec Agromousquetaires sur la filière porcine depuis 2015, pour 60 % à 70 % des 2,5 millions de porcs que nous achetons annuellement. Depuis un an, nous avons lancé des partenariats tripartites avec des producteurs, des transformateurs, des organisations de producteurs et des coopératives, basés sur quatre principes : un partenariat pluripartite où les producteurs sont représentés systématiquement dans les accords, un engagement pluriannuel d'au moins trois ans, un engagement réciproque de volume sur trois ans et une visibilité sur l'évolution des prix *via* des clauses de révision indexées sur les coûts de production et le marché, le tout exclusivement avec la production française. Nous avons dix partenariats créés ou en cours, qui seront signés au Salon international de l'agriculture le 24 février. Ils concernent 200 producteurs et représentent un chiffre d'affaires prévisionnel de 22 millions d'euros en année pleine. Nous ambitionnons d'en créer 16 supplémentaires.

En parallèle, nous avons lancé en 2025 notre nouvelle marque de distribution sur les produits frais traditionnels, Intermarché Terroir, 100 % d'origine France et comptant 575 références. En fruits et légumes, cette marque est à 80 % régionalisée. La carotte Intermarché terroir vient des Sables de Normandie pour le Nord-ouest, et des Landes de Gascogne pour le sud-ouest. Les achats de la direction sont effectués par une équipe dédiée de 12 acheteurs hors fruits et légumes et 30 acheteurs en fruits et légumes, ainsi que trois collaborateurs dédiés au développement des filières précédemment explicité. La part des achats directs par les points de vente sur ces catégories est comprise entre 15 % et 20 %.

Concernant les fruits et légumes, il existe plusieurs types de contrats. Avec les producteurs ou organisations de producteurs, nous nouons des contrats de trois ans avec engagement de volume annuel que nous pouvons reconduire. Avec les grossistes, metteurs en marché ou importateurs, les contrats sont fixés pour un an avec des volumes prévisionnels. Ces contrats permettent de préciser le cadre d'achat, qui définit les spécifications qualité et logistiques que nous attendons vis-à-vis de nos fournisseurs. Une fois référencés, les fournisseurs nous font des propositions de prix que nous négocions au jour le jour, à la semaine, au mois, à la campagne ou annuellement selon la nature des produits.

Contrairement aux autres produits, la majorité des fruits et légumes est achetée avec un prix départ fournisseur ; nous gérons donc la logistique jusqu'à nos 18 bases logistiques. Là, les produits sont stockés – le moins possible pour des questions évidentes de fraîcheur —, préparés et expédiés chaque jour au point de vente.

La marge sur les achats de fruits et légumes est dans l'ordre de grandeur indiqué par l'Observatoire de la formation des prix et des marges, et s'explique par des coûts de distribution spécifiques associés à cette catégorie de produits : frais de personnel plus élevés et taux de casse importants.

Au sein des produits frais traditionnels, certains rayons sont déficitaires, comme la poissonnerie, tandis que d'autres, comme les fruits et légumes, sont à l'équilibre. Nous n'avons aucune volonté de surmarger sur certaines catégories, telles que la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, qui présente le meilleur taux de marge. La poissonnerie affiche un taux de marge net négatif, et les fruits et légumes, un taux de marge positif.

Hors produits exotiques et agrumes, 75 % de nos fruits et légumes sont d'origine France, une part qui monte à 81 % pour le bio. Nous avons pris des engagements forts pour la production française : 100 % de nos pommes, pommes de terre, endives et échalotes sont françaises. Nous ne proposons plus de fraises en décembre et janvier et avons arrêté la commercialisation de la cerise d'importation l'hiver. Au-delà de leurs vertus environnementales, ces petites avancées permettent de laisser la place aux produits de saison en France.

Notre viande de bœuf, porc et veau est à 99 % d'origine France, l'agneau à 82 %, le poulet à 65 %, la dinde, le canard et le lapin totalement français. L'origine France est une priorité et une réalité chez Intermarché et Netto.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous félicite pour la parité de votre représentation.

Vous est-il arrivé récemment, suite à des négociations difficiles, de déréférencer des produits en magasin, voire toute une gamme de produits d'un fournisseur ?

Mme Anne Le Breton. – Oui. Nous sommes en conflit avec deux fournisseurs de chocolat, Lindt et Ferrero. Je l'assume, tout comme les enseignes que je représente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y en a-t-il d'autres ?

Mme Anne Le Breton. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends que parce que vos négociations n'aboutissent pas, vous avez décidé de retirer leurs produits des rayons jusqu'à la fin des discussions.

Mme Anne Le Breton. – Ils nous demandent des hausses que nous jugeons abusives, avec des coûts de matières premières agricoles extrêmement élevés. Nous ne parvenons pas à rapprocher nos positions. Il ne s'agit pas de pratiques courantes, puisque seuls deux fournisseurs sont concernés, sur 440.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et avec Lactalis ?

Mme Anne Le Breton. – Je vous parle uniquement des négociations menées à Massy. Quelques marques locales de Lactalis sont négociées à Massy, dont Lactel. Nous n'avons pas de conflit avec eux. Nous sommes même très proches d'un accord. Vous faites référence aux négociations menées avec Lactalis au niveau européen, par la centrale d'achat Everest. Il me semble que vous rencontrerez prochainement Gianluigi Ferrari, qui la dirige. Vous pourrez l'interroger à ce sujet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je n'y manquerai pas.

M. François de Bellaigue. – Nous négocions aussi avec Lactalis sur certains produits, notamment des fromages. Nous non plus ne sommes pas en conflit avec cet acteur. Nous n'avons déréférencé aucun produit sur ce périmètre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Madame Le Breton, vous parliez de discrimination envers Auchan. Pouvez-vous en dire davantage ?

Mme Anne Le Breton. – Je peux parler d'écarts de compétitivité. Vincent Avignon a été auditionné par votre commission d'enquête il y a quelques jours. Certains industriels ont octroyé des conditions plus intéressantes à Intermarché qu'à Casino ou Auchan. C'était l'objet de mon propos. Nous ne demandons pas un alignement, mais une convergence des conditions pour leur redonner de la compétitivité et assurer la pérennité de ces deux enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Permettez-moi à présent de vous interroger quant à vos pratiques de négociation des services. Vos fournisseurs effectuent-ils vos préparations de commandes pour vos différents magasins ?

M. François de Bellaigue. – Nos fournisseurs livrent nos plateformes logistiques. La préparation des commandes pour les points de vente est ensuite effectuée par nos équipes sur ces plateformes. Dans le cas d'un achat direct d'un point de vente auprès d'un petit fournisseur, la préparation s'effectue bien sûr sur le point de vente. Au niveau régional ou national, les fournisseurs livrent des palettes complètes et nous nous chargeons de la préparation pour chaque magasin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Exigez-vous des palettes de produits gratuits pour les nouveaux produits ou produits promotionnels ?

Mme Anne Le Breton. – Occasionnellement, nous pouvons demander de la marchandise gratuite à un fournisseur. Ce n'est pas un prérequis pour référencer une nouveauté, mais cela peut nous arriver. Certains fournisseurs peuvent nous le proposer pour accélérer la détention numérique du produit dans notre réseau d'indépendants. Contrairement aux enseignes intégrées où les gammes sont imposées, dans un réseau d'indépendants, il faut faire connaître le produit. C'est un moyen d'y parvenir plus rapidement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certains de vos fournisseurs payent-ils eux-mêmes pour installer du mobilier dans vos magasins ?

Mme Anne Le Breton. – Pas à ma connaissance, à l'exception des meubles en devant de caisse parfois payés par des groupements d'industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Demandez-vous à vos fournisseurs de passer par des banques spécifiques ?

M. François de Bellaigue. – À ma connaissance, nous n'imposons aucune orientation vers des banques spécifiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Négociez-vous un montant ou un pourcentage de services avant même de négocier les volumes ?

Mme Anne Le Breton. – Il me semble que Gwen Van Ooteghem et Thierry Cotillard ont expliqué le principe de négociation. Si nous partons d'un prix de 10 euros, nous allons négocier des services pour limiter la hausse demandée. Ces services sont négociés conformément à la loi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces services existent-ils réellement ?

Mme Anne Le Breton. – Bien sûr. Les fournisseurs en sont très friands.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas ce que certains disent devant cette commission.

Mme Anne Le Breton. – La définition de « service » n'est peut-être pas claire pour tout le monde. Le terme « service » semble parfois associé aux négociations internationales, mais les contreparties négociées au niveau local sont aussi des services. Je peux vous assurer que nos contrats comportent énormément de services, ce qui nous permet de conclure systématiquement les négociations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des contrats sans services ?

Mme Anne Le Breton. – Sur les contrats nationaux, très peu. On peut compter sur les doigts d'une main les contrats dits « net-net ».

M. François de Bellaigue. – Sur les produits bruts, comme les fruits et légumes, je n'ai pas de vente de services. Nous nouons des contrats de référencement de trois ans pour les producteurs et groupements de producteurs, et d'un an pour les grossistes, importateurs et metteurs en marché. Une fois qu'ils sont référencés, les négociations quotidiennes portent uniquement sur le prix et le produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Puisque vous abordez les fruits et légumes, avez-vous comme pratique d'arrêter subitement les commandes d'un produit en pleine saison, en prévoyant que le fournisseur

sera contraint de baisser ses prix quelques jours plus tard, lorsque vous reviendrez vers lui ?

M. François de Bellaigue. – À ma connaissance, cette pratique n'existe pas. L'intérêt de ne plus commander de pêches pendant cinq jours me semble limité. La saison est courte et c'est un produit très attendu par nos clients. Nous ne coupons pas l'approvisionnement pour spéculer sur une baisse des cours.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends que vous ne le faites pas, mais avez-vous connaissance de ce type de pratiques chez vos concurrents ?

M. François de Bellaigue. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez mentionné la mise en œuvre d'une charte. Disposez-vous d'indicateurs concrets de son application ? Tous les distributeurs nous parlent de cette charte négociée avec la FCD, en application depuis novembre. On nous dit qu'elle a changé les négociations, mais la presse rapporte que les tensions persistent dans les négociations commerciales en France. Quels indicateurs concrets pouvez-vous nous donner pour prouver que les négociations commerciales s'apaisent ?

Mme Anne Le Breton. – Nous avons affiché cette charte dans les locaux d'Aura Retail. Au 15 janvier, nous avions conclu 95 % des négociations avec les PME. À ce jour, sur l'ensemble de nos fournisseurs, nous avons conclu près de 80 % de nos négociations. La charte et le principe du cinquième rendez-vous ont porté leurs fruits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La loi vous l'imposait l'année dernière.

Mme Anne Le Breton. – Elle a été votée il y a deux ans. C'était alors une invitation plus qu'une obligation.

Mme Louisa Moulai. – Au-delà de la charte FCD, nous disposons de notre propre charte, que j'ai mentionnée précédemment. C'est une pratique qui existe depuis plusieurs années chez Les Mousquetaires. Nous organisons une convention PME qui marque le démarrage des négociations, où nous invitons tous nos partenaires nationaux et régionaux pour leur expliquer la stratégie de l'enseigne et le déroulement des négociations. Nous leur demandons de venir avec l'ambition de signer avant le 31 décembre. La charte FCD est donc venue conforter une pratique déjà existante chez nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cet évènement correspond-il au forum régional où ils viennent rencontrer l'ensemble de vos responsables ?

Mme Louisa Moulai. – Non, la convention est une plénière qui a lieu dans notre siège à Tréville, avec une prise de parole de l'ensemble des directions de l'enseigne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les fournisseurs qui viennent à ce rendez-vous paient-ils pour y assister ?

Mme Louisa Moulai. – Absolument pas ; ils sont invités.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai entendu dire qu'ils devaient payer leur place pour rencontrer les directeurs de magasins indépendants.

Mme Louisa Moulai. – Je pense que vous faites référence à nos salons régionaux. Il s'agit effectivement d'une prestation de service durant laquelle les fournisseurs disposent de stands pour présenter leurs produits. Nous mobilisons la plupart de nos adhérents, ce qui permet à une PME disposant de peu de moyens de rencontrer une multitude de points de vente. Comme l'a dit Anne Le Breton, l'enjeu principal pour ces entreprises est la détention en point de vente. Ma direction a pour objectif d'aider les PME à conquérir leur place dans nos linéaires face aux multinationales. Ces salons leur permettent de se faire connaître, de passer des commandes. Il ne s'agit pas juste de présenter des produits ; un dispositif est mis en place en amont pour les mettre en avant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Entre les produits gratuits et le coût des salons, aller à la rencontre de vos franchisés représente un certain coût.

Mme Louisa Moulai. – Le coût des salons vise à couvrir nos charges (location de salles, matériel, etc.). L'idée est d'inciter les points de vente à commander. Nous proposons des offres commerciales, mais le retour sur investissement est réel. Ces salons sont plébiscités, à tel point que nous manquons parfois de place. Il faut vraiment l'interpréter comme un levier pour la détention en magasin et pour le chiffre d'affaires de nos PME.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends ce que vous dites, mais j'entends aussi des fournisseurs qui nous expliquent que c'est une obligation et qu'ils s'en passeraient volontiers.

Mme Louisa Moulai. – Je vous confirme que ces évènements sont plébiscités et que nos places sont limitées. Nous n'obligeons absolument pas les fournisseurs à y participer. D'ailleurs, certains testent une année et peuvent décider de ne pas revenir l'année suivante s'ils ne sont pas satisfaits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre centrale d'achat européenne est Everest, et EPIC est votre centrale de services. Les services sont souvent comparés à un moyen de reconstituer des marges. Je voudrais savoir par quelle structure de votre groupe les flux financiers de ces services européens sont perçus.

Mme Anne Le Breton. – Je ne suis pas la meilleure personne pour répondre sur le flux financier, car je suis basée à Massy. Je ne peux pas vous donner de réponse précise sur ce point. Le flux financier arrive bien dans les enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais comprendre votre relation avec les magasins Intermarché. Aura Retail délivre un prix conseil aux magasins. Est-ce exact ? Que se passe-t-il si les magasins ne le respectent pas ?

Mme Anne Le Breton. – Chez Aura Retail, nous négocions des conditions d'achat, c'est-à-dire le « deux net » ou le « trois net ». L'ensemble de ces conditions sont communiquées par référence et par fournisseur aux maisons mères des enseignes pour lesquelles nous négocions : Intermarché, Auchan, Casino et Francap. Ces conditions redescendent ensuite vers les différentes entités. La politique de prix ne relève pas de mon ressort, mais bien des enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Elles sont donc entièrement libres de fixer leurs prix.

Mme Anne Le Breton. – Je parle ici des enseignes et non des points de vente. Thierry Cotillard est intervenu à ce propos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous savons que les alliances avec les producteurs locaux sont possibles, et importantes. Pouvez-vous en dire davantage ? Quelle part représentent-elles dans les magasins ?

Mme Louisa Moulai. – Les producteurs locaux sont un élément important de notre stratégie de différenciation. Selon les catégories, ils représentent entre 10 % et 15 % des achats du point de vente. Ce sont les fournisseurs qui démarchent les magasins. Nous en dénombrons environ 15 000. Les adhérents ou les responsables de magasin échangent directement avec ces fournisseurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quand les centrales européennes achètent aux multinationales, par où les produits transitent-ils pour arriver dans les magasins en France ?

Mme Anne Le Breton. – Les commandes sont passées aux fournisseurs par les enseignes que je représente. Nous négocions les conditions tarifaires et les transmettons aux enseignes, par exemple à Intermarché. Ces conditions sont intégrées dans les systèmes d'Intermarché France, qui passe ensuite directement commande aux fournisseurs. Aura Retail n'est pas un « buying office » ; il n'y a aucun flux financier ni aucune commande qui transite par nous. Nous négocions uniquement des conditions tarifaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vos collègues nous ont dit qu'Everest était soumise au droit néerlandais. Je veux savoir à quel moment on rebascule dans le droit français.

Mme Anne Le Breton. – Je ne suis pas la bonne personne pour vous répondre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Qui devrions-nous interroger dans ce cas ?

Mme Anne Le Breton. – Monsieur Ferrari.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il n'est pas responsable des magasins Intermarché. Je désire savoir comment un magasin Intermarché applique le droit français pour un produit négocié par une centrale d'achat européenne.

M. Nicolas Raynal. – Je pense que vous pourrez interroger Monsieur Ferrari à ce sujet. Il détaillera l'organisation pour vous répondre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il faudrait donc que je demande à un gérant de magasin Intermarché comment il s'assure que le produit commercialisé en France, négocié par une centrale européenne, respecte le droit français.

M. Nicolas Raynal. – Sur ce point, la DGCCRF a déjà fait des déclarations concernant Everest. Vous entendrez Monsieur Ferrari la semaine prochaine. Il nous semble qu'il n'y a pas de sujet de ce point de vue dans les contrats signés et dans la manière dont Intermarché procède ensuite. Il est préférable de traiter toutes ces questions en une seule fois avec lui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je voulais simplement un éclaircissement sur le circuit des produits. Nous reposerons la question à Monsieur Ferrari, en espérant qu'il nous réponde.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'il nous renvoie vers Intermarché, nous réinterrogerons Intermarché.

Existe-t-il des spécificités en matière de négociation pour les fruits et légumes bio, et plus généralement pour les produits bio ?

M. François de Bellaigue. – Non, la spécificité ne vient pas du fait que le produit soit bio ou non, mais de la nature du contrat, qui dépend du type de fournisseur. Je n'ai pas le même contrat avec un metteur en marché, un grossiste ou un importateur qu'avec un producteur ou un groupement de producteurs. La nature du fournisseur détermine la nature du contrat, pas le caractère bio du produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le niveau de marge que vous appliquez est-il similaire pour le bio et le non-bio ?

M. François de Bellaigue. – Sur les fruits et légumes, les taux de marge entre bio et non bio sont comparables.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Donc, l'étude de l'UFC-Que Choisir qui explique qu'un kilo de pommes bio est margé à 2,50 euros quand un kilo de pommes non bio est margé à 0,50 euro ne correspond pas à la réalité de vos magasins ?

M. François de Bellaigue. – Je vous donne des moyennes annuelles précises. Lorsque je compare le prix moyen au kilo (PMK) à l'achat entre un produit bio et un produit conventionnel d'origine France, j'achète le produit bio 34 % plus cher en moyenne annuelle. Je le revends avec un différentiel de

33 %. Donc, lorsque j'affirme que nous appliquons le même taux de marge, c'est exact ; il est même légèrement inférieur pour le bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ainsi, en pourcentage, votre marge est la même.

M. François de Bellaigue. – Je vous ai donné une moyenne annuelle sur les prix moyens annuels entre un prix d'achat et un prix de vente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je l'entends. Cela veut bien dire qu'en moyenne, l'écart entre les produits bio et non bio à la vente avoisine 30 %, correspondant à l'écart à l'achat.

M. François de Bellaigue. – Je ne marge pas plus en bio, mais je répercute le prix d'achat à la vente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Parlons de l'option 3 en matière de sanctuarisation de la MPA. Le président de votre groupement a parlé de « transparence opaque » à propos de la sanctuarisation de la matière première agricole. Quelle est votre appréciation sur cette option 3 ?

Mme Anne Le Breton. – De notre point de vue, l'option 3 manque cruellement de transparence. Depuis la mise en place d'Égalim, nous nous sommes entourés d'un cabinet externe pour nous accompagner et devenir des experts de la matière première, afin de bien interpréter les chiffres et de calibrer nos demandes.

Je peux illustrer ce manque de transparence. La semaine dernière, un fournisseur monomatière m'a présenté une attestation de son commissaire aux comptes certifiant sa MPA, mais sans aucun détail sur la clause de révision automatique (CRA). Un autre fournisseur refuse de contractualiser une CRA, affirmant ne pas avoir de visibilité sur sa propre MPA, qui lui est communiquée par son contrôle de gestion sans explication. Il est paradoxal de parler de MPA sans accepter une clause de révision. C'est l'une des raisons du conflit.

Cet industriel s'affranchit de la clause de révision, déclarant qu'il en assumera la responsabilité. Sur des marchés comme le traiteur, où la base est constituée de pâtes, de riz ou de blé, l'indicateur pris en compte dans l'option 3 peut changer d'une année sur l'autre. Le poids de la MPA peut être lié à la hausse du blé une année, puis à celle de l'œuf l'année suivante, même si c'est un ingrédient mineur. Si nous avions la transparence de l'option 1 ou 2 sur l'option 3, nous ne passerions pas des heures à essayer de comprendre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends que vous ne croyez pas ce qu'écrit le commissaire aux comptes. Si vous dites qu'un ingrédient mineur peut affecter la modification du taux, c'est que vous remettez en cause sa certification.

Mme Anne Le Breton. – Je ne dirais pas que je la remets en cause.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Peut-être avez-vous constaté des irrégularités qui vous amènent à la remettre en cause**.**

Mme Anne Le Breton. – Nous pouvons challenger certaines MPA. Quand un fournisseur nous annonce une MPA à + 12 % alors que le cours du cacao baisse de 50 %, il est légitime de chercher à comprendre. Ce sont généralement les plus gros industriels qui fonctionnent ainsi. Il y a même des prix de transfert, où une filiale vend à une autre au sein du même groupe, et c'est la holding qui confirme un taux de MPA. On constate alors qu'un acteur majeur affiche une MPA à 22 % quand son concurrent, plus petit, en affiche une à 5 %. Notre travail est de comprendre si le niveau de MPA que nous payons est juste. Curieusement, plus les entreprises sont d'envergure internationale, plus les taux de MPA sont élevés. Sur le marché du chocolat, des PME nous ont accordé des déflations, tandis que deux grosses multinationales demandent des hausses à deux chiffres. Il est normal que nous cherchions à comprendre pourquoi la multinationale aurait acheté au plus mauvais moment, alors qu'elle est censée avoir les meilleurs traders.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En fait, vous contestez la réalité de cette évolution. Ou alors, cela signifie que votre industriel a de moins bons acheteurs que vous et a acheté plus cher.

Mme Anne Le Breton. – Mais quand le cours du cacao baisse de 50 %, et que le fournisseur nous annonce 15 à 20 points de hausse, il est normal que nous essayions de comprendre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est possible qu'il cherche à vendre d'anciens stocks. Je comprends votre logique, mais vous êtes libres d'acheter ou non.

M. Nicolas Raynal. – Le débat sur l'option 3 doit être analysé à la lumière des trois dernières années. On nous demande de sanctuariser une MPA qui n'est parfois même pas française, donc sans lien avec la souveraineté alimentaire. Des données de marché objectives existent. Chaque année, les mêmes acteurs ont ces pratiques. Les attestations des commissaires aux comptes présentent des bizarreries, en amont ou en aval des négociations, qui ont été signalées à la DGCCRF et au ministère. Sur le plan méthodologique, ces attestations ne nous disent rien de l'évolution de la MPA.

Le problème fondamental de l'option 3 est que nous ne connaissons pas la valeur de départ de la MPA ; nous ne savons donc pas ce que nous sanctuarisons. De plus, depuis trois ans, nous constatons des écarts conséquents entre l'attestation de début de négociation et celle de fin, que l'industriel est incapable d'expliquer. Nous négocions sur une valeur qui n'est pas celle qui se révèle à la fin. Voilà pourquoi l'option 3 pose problème. Ce n'est pas une question de vouloir remettre en cause, mais de constater que la pratique montre des dysfonctionnements.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est bien la question que je vous posais. Avez-vous rencontré des anomalies ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente – Disposez-vous de chiffres sur l'évolution du prix payé pour la MPA ces dernières années ? Le médiateur nous a présenté une évolution modérée, de 1 % par an ces deux dernières années, ce qui ne laissait pas présager de sujets majeurs. Si vous avez d'autres chiffres, nous sommes preneurs.

Madame Le Breton, je voudrais que vous définissiez la ligne de partage entre « challenger » la matière première agricole et la « sanctuariser » comme le prévoit la loi.

Enfin, votre réflexion sur la MPA, notamment étrangère, est audible. Mais comment appréhendez-vous la matière première industrielle (MPI) ? Appliquez-vous la même rigueur sur ses évolutions ? On entend souvent dire que la sanctuarisation de la MPA entraîne une récupération sur la MPI. Il est essentiel de faire la lumière sur ce point pour garantir une juste rémunération de tous les acteurs. Pourriez-vous nous adresser, même de manière confidentielle, des chiffres sur l'évolution en volume et en prix de vos achats de MPA, et en parallèle, sur la manière dont vous appréhendez les propositions de MPI ?

Mme Anne Le Breton. – Je tiens à préciser que « challenger » ne signifie pas « critiquer ». S'il y avait plus de transparence, il y aurait moins de discussions. Nous sanctuarisons la MPA. Si un fournisseur annonce une hausse de 10 % que nous estimons, au vu des évolutions de marché, devoir être de 8 %, nous retenons 8 %.

Concernant les MPI, nous avons accompagné les industriels pendant la crise énergétique. Toutes les enseignes, y compris la nôtre, ont été présentes pour aider des entreprises qui risquaient de fermer. Une charte de réversibilité avait été signée à l'époque, dans laquelle les fournisseurs s'engageaient à répercuter les baisses lorsqu'elles auraient lieu. Nous avons accepté des hausses allant jusqu'à 35 %, voire 50 % pour certains, et aujourd'hui, ces mêmes fournisseurs refusent d'appliquer cette réversibilité. Nous les avons accompagnés sur la MPI, et aujourd'hui, nous attendons que l'effort consenti soit répercuté dans les prix pour que le consommateur bénéficie des baisses attendues. Nous sommes également accompagnés par des experts sur l'évolution des MPI, comme le transport et l'énergie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Intermarché a développé un modèle de producteur avec son pôle industriel, Agromousquetaires, et intervient donc aussi comme opérateur agroalimentaire. Madame Le Breton, cette connaissance des coûts de production vous est-elle utile lors des négociations ? Par exemple, vous basez-vous sur les travaux d'Agromousquetaires pour analyser le contenu de l'option 3 ?

Mme Anne Le Breton. – J'ai effectué une longue carrière d'acheteuse chez Intermarché, où je pouvais effectivement avoir accès à ces données. Depuis que je suis à Massy, dans cette centrale d'achat où je négocie également pour Casino, Franprix et Auchan, je n'ai plus accès à ces informations. C'est la

raison pour laquelle nous faisons appel à un cabinet extérieur pour nous apporter de la visibilité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame Moulai, vous êtes en charge de l'offre régionale et des PME. Quel est le chiffre d'affaires des PME dont vous avez la responsabilité ? Quelle est la fourchette ou, plus précisément, quel est le plafond de chiffre d'affaires permettant de considérer ces fournisseurs comme des PME ?

Mme Louisa Moulai. – Nous considérons comme PME les entreprises correspondant à la définition européenne, soit jusqu'à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous faisons également preuve de discernement, car nous savons que le chiffre d'affaires de certaines PME a augmenté en raison de l'inflation sans que leur structure n'ait été modifiée. Nous acceptons donc d'aller jusqu'à 60 millions d'euros dans certains cas. Ensuite, le chiffre d'affaires peut atteindre plusieurs millions d'euros selon la strate, qu'elle soit locale, régionale ou nationale. Je ne sais pas si votre question sous-tend la notion de dépendance économique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'aurais voulu connaître vos seuils, car vous pesez lourd dans le rapport de force. Je comprends que jusque 50 millions d'euros, la négociation est régionale.

Mme Louisa Moulai. – Ce n'était pas mon propos. Pour définir une PME, nous ne nous basons pas sur un niveau de chiffre d'affaires. En réalité, nous examinons la diffusion en points de vente. Le statut évolue de local à régional en fonction du nombre de points de vente, puis d'une région à deux ou trois. Lorsque la taille critique est atteinte, à partir de quatre régions, nous considérons qu'un fournisseur dispose de la robustesse logistique nécessaire. S'il le souhaite et si cela est pertinent pour nos assortiments, nous étudions alors un référencement national. Cette étude peut être initiée à la demande du fournisseur ou de nos services de *category management*, s'ils identifient un besoin pour ces produits. Parfois, des produits connaissent une excellente performance à l'échelle régionale, mais ne se vendront jamais d'un bout à l'autre de la France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame Le Breton, quels sont les seuils et plafonds de votre côté ?

Mme Anne Le Breton. – Nous fonctionnons par typologie d'entreprise. Pour une PME, le seuil est de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pour une petite ETI, il est de 350 millions d'euros. Ensuite, les 110 fournisseurs que nous convoquons en négociation massifiée présentent des chiffres d'affaires supérieurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – **–** Et quels sont les plafonds ?

Mme Anne Le Breton. – Ils peuvent correspondre au chiffre d'affaires d'une grande multinationale ; il en reste quelques-unes négociées à Massy.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment est opéré le distinguo entre les multinationales gérées chez vous ou non ?

Mme Anne Le Breton. – Les fournisseurs d'envergure internationale, présents dans tous les pays représentés par les membres de l'Alliance, sont négociés sur Everest. D'autres multinationales, plus petites et présentes dans un, deux ou trois pays, sont négociées différemment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourquoi Ferrero est-il négocié chez vous ?

Mme Anne Le Breton. – Je préférerais vous répondre une fois que les caméras seront coupées.

Mme Louisa Moulai. – Si je peux compléter les propos sur la stratification, la volonté de l'enseigne, et en tout cas de la direction que je représente, est d'équilibrer les rapports de force avec les TPE-PME. Nous opérons à l'échelon régional et national au sein de la structure qui gère nos 330 PME, car nous savons qu'elles ne disposent pas des mêmes moyens que les plus grandes entreprises. Nous proposons également un accompagnement tout au long de l'année pour leur développement commercial, qui leur donne accès à des informations sur notre fonctionnement.

M. Nicolas Raynal. – Par ailleurs, des échanges ont eu lieu avec la DGCCRF. Ils ont permis d'identifier les fournisseurs appartenant au groupe des 330 PME et ceux relevant des 110 ETI. Cette décision n'a pas été prise unilatéralement. Elle est le fruit d'un long dialogue avec la DGCCRF, qui s'est achevé l'automne dernier et a statué sur les périmètres de négociation de chacun.

La suite de cette audition s'étant déroulée à huis clos, son compte rendu ne fait pas l'objet d'une diffusion publique.

Audition de MM. Yannick Dalon, directeur « achats et marchandises » et Jérôme Breysse, directeur des relations institutionnelles du Groupe Casino

(*Mardi 17 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos auditions avec Messieurs Yannick Dalon, directeur « achats et marchandises » du Groupe Casino et Jérôme Breysse, directeur des relations institutionnelles du Groupe Casino.

Les commissions d'enquête sont tenues à un certain nombre de règles, dont la prestation de serment. Un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, incluant cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Je vous invite donc à prêter serment en levant la main droite et en disant « Je le jure ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, MM. Yannick Dalon et Jérôme Breysse prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci messieurs. Avez-vous des liens d'intérêt à nous déclarer ?

M. Yannick Dalon. – Non.

M. Jérôme Breysse. – Non.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le secteur de la grande distribution connaît aujourd'hui une recomposition profonde, marquée notamment par les difficultés rencontrées par votre groupe, par des opérations de cession de magasins et par un repositionnement stratégique des enseignes. Ces évolutions ont nécessairement des conséquences sur l'organisation des achats, les volumes négociés et les alliances commerciales. Vous faites désormais partie de l'alliance Aura, aux côtés d'Intermarché et d'Auchan, et de la centrale européenne Everest.

Nous souhaitons mieux comprendre le lien entre vos capacités d'achat et les difficultés rencontrées par votre Groupe. En d'autres termes, achetiez-vous plus cher que vos concurrents par le passé ? Nous souhaiterions aussi mieux analyser comment votre direction des achats s'est adaptée à cette nouvelle configuration, et quelles sont les implications de ces changements pour les fournisseurs, notamment en matière de formation des prix.

M. Yannick Dalon. – Je vous remercie pour votre invitation et pour cette opportunité de contribuer aux travaux de cette commission d'enquête. Je suis le directeur achats et marchandises du Groupe Casino depuis près de six mois, après un parcours principalement financier. Je suis entré dans le Groupe il y a quatorze ans, et à la centrale d'achat il y a près de dix ans.

Le Groupe Casino est une entreprise historique du commerce français, fondée en 1898 à Saint-Étienne par Geoffroy Guichard. Il a connu une

croissance jusqu'à devenir un acteur majeur de la distribution de notre pays, avec des marques emblématiques.

Il y a un peu plus d'un an, nous avons présenté le lancement du plan « Renouveau de Casino » après sa profonde transformation. Pour mémoire, nous avons cédé l'ensemble de nos hypermarchés et supermarchés, et le Groupe s'est recentré sur la proximité. Aujourd'hui, le Groupe Casino représente sept marques fortes : Monoprix, Franprix, Casino, Naturalia, Vival, Spar et Cdiscount. 42 millions de Français se trouvent à moins de dix minutes de l'un de nos magasins de proximité. Nous comptons près de 25 000 collaborateurs, un volume d'affaires de 12,5 milliards d'euros TTC en 2024 pour un chiffre d'affaires de 8,5 milliards d'euros hors taxes, et près de 7 000 points de vente, dont 85 % sont franchisés, répartis sur tout le territoire.

La stratégie du Groupe a été totalement refondée pour le sauver, le redresser et le développer sur trois leviers : les courses alimentaires du quotidien, la restauration à emporter et les nouveaux services de la vie quotidienne.

La question des achats et de la chaîne de valeur constituant un point d'attention majeur de votre commission, je vais vous présenter notre organisation. Pour la majeure partie de ses achats auprès des plus gros fournisseurs industriels, Casino est affilié à Intermarché et dépend donc indirectement de la centrale Aura. Les négociations avec les PME sont pilotées directement par la centrale d'achat du Groupe Casino, nommée AMC. Les rôles sont bien définis pour assurer une organisation robuste et lisible pour nos partenaires et fournisseurs.

Aura est un regroupement entre Auchan et Intermarché, créé en septembre 2024. Casino est affilié à Intermarché, qui négocie de manière massifiée avec Auchan pour les grands industriels de marques de PGC-FI (Frais industriels). Pour le Groupe Casino, cela concerne environ 110 fournisseurs.

Aura est localisée à Massy. Elle est intégrée à l'alliance européenne Everest depuis août 2023 pour négocier les conditions d'achat des très grands industriels alimentaires internationaux, ce qui représente un peu moins de cinquante fournisseurs. Le fonctionnement d'Aura et d'Everest s'appuie sur la massification pour rééquilibrer la négociation avec des acteurs internationaux dont nous représentons une très faible part du chiffre d'affaires, mais dont les produits sont indispensables dans nos rayons. Sans ces produits stars, nous pourrions perdre des clients et mettre en péril la rentabilité de nos magasins.

L'originalité du Groupe Casino repose sur le fait que nous ne négocions en direct qu'avec des PME. Elles sont au cœur de notre modèle et de notre différenciation. Elles ne sont pas éclipsées par les grands Groupes.

Les négociations sont pilotées par notre centrale d'achat, AMC, ce qui nous permet de travailler les spécificités de nos marques. Les PME sont les plus innovantes et nous voulons travailler avec elles en priorité. Nous poursuivrons et amplifierons la qualité de notre relation avec nos quelque 1 400 PME partenaires. Casino sait ce qu'il doit aux PME qui l'ont soutenu durant sa transformation, à une époque où certaines grandes entreprises industrielles se sont montrées plus distantes. Je profite de cette audition pour les en remercier publiquement au nom du Groupe.

Dans le cadre des futurs travaux législatifs, nous sommes favorables à un traitement différencié pour les PME. Nos relations avec elles sont très différentes de celles que nous entretenons avec les gros industriels et les multinationales de l'agroalimentaire. Nous soutenons la simplification des relations commerciales avec les PME et une date butoir différenciée, dans l'esprit de la charte récemment signée avec la FEEF. Celle-ci a publiquement soutenu cette évolution il y a quelques jours.

Plus largement, nous considérons qu'Égalim a eu des effets positifs sur la filière alimentaire en France. La sanctuarisation de la matière première agricole – et non sa non-négociabilité – est un apport majeur qui protège la rémunération des agriculteurs. Nous constatons cependant que cette sanctuarisation est mise à mal par le recours à l'option 3 d'Égalim par les grandes entreprises, et nous recommandons la suppression de cette option opaque. Le SRP+ 10 est positif. Il a contribué à limiter la péréquation des marges entre les rayons, et la guerre des prix. Nous suggérons de réfléchir à un SRP+ 20.

Nous estimons que la date butoir unique au 1er mars est un élément clé de tension annuelle. Négocier autant d'accords en trois mois est complexe et stressant, tant pour le distributeur que pour le fournisseur. La date butoir n'offre que deux options : s'accorder ou rompre la relation commerciale. Nous recommandons une date différenciée pour les PME de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, dans l'esprit de la charte signée avec la FEEF cet automne et de réfléchir à un rapprochement des négociations des MPA des périodes de récolte pour les produits à forte composante de matière première agricole. La meilleure alternative serait la suppression de la date butoir, qui favoriserait les contrats pluriannuels avec clause de renégociation.

Pour conclure, notre priorité est de boucler les négociations commerciales avec les PME par des accords mutuellement satisfaisants. Nous savons ce que nous leur devons. Ils nous ont soutenus dans des périodes difficiles, contrairement à certaines multinationales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous indiquez exercer depuis 10 ans au service des achats. Quelle était votre précédente fonction ?

M. Yannick Dalon. – J'étais directeur financier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le Groupe Casino a revendu ses magasins grand format pour se recentrer sur les enseignes de proximité.

Cela a-t-il modifié votre gestion des achats ? Votre modèle actuel est-il le même qu'avant cette restructuration ?

M. Yannick Dalon. – Nous avons modifié notre modèle d'achats, car nous n'étions pas affiliés à un autre Groupe. Ce changement fut concomitant à la modification du périmètre et de la masse d'achat du Groupe Casino.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les difficultés que vous avez traversées avaient-elles un rapport avec une moindre capacité à acheter à moins cher ?

M. Yannick Dalon. – Je pense que les difficultés passées du Groupe Casino ont été multifactorielles. En tout cas, nous avons noté à plusieurs reprises que nos prix d'achat ne nous permettaient pas toujours de pratiquer les mêmes prix de vente au consommateur que la concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En clair, vous avez constaté que vous étiez plus cher que la concurrence.

M. Yannick Dalon. – Nous avons constaté que nous n'avions pas les mêmes conditions d'achat que nos concurrents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'alliance Aura vous a-t-elle permis de baisser vos prix d'achat ?

M. Yannick Dalon. – Je précise qu'il ne s'agit pas d'une alliance, mais d'une affiliation. Nous obtenons un prix d'achat auprès des fournisseurs négociés par la centrale Aura, avec une marge d'affiliation prélevée par notre affiliateur. Comme nous opérons une activité de grossiste auprès de nos franchisés, nous devons dégager une marge pour vivre. Le principe est exactement le même.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends qu'Aura Retail négocie, ce qui vous permet de vendre des produits à un certain prix.

M. Yannick Dalon. – Aura Retail négocie avec les fournisseurs massifiés, puis Intermarché nous transmet les prix d'achat deux et trois nets que nous devons connaître et que nous appliquons avec les industriels. Intermarché est notre affiliateur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Intermarché pratique donc une marge sur les prix que vous obtenez d'Aura Retail. Quel bilan tirez-vous de votre nouvelle politique d'achats ?

M. Yannick Dalon. – Elle est plus intéressante que si nous n'avions pas d'affiliation. Nous aurions alors négocié avec les plus grandes multinationales en ne représentant que notre part de marché actuelle. Pour mémoire, cette part de marché a été divisée par quatre en quelques années. Avec 3 % de part de marché en France, il n'existe pas d'acteur indépendant aux achats.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En somme, avec votre part de marché actuelle, il est plus intéressant pour vous de payer une marge à Intermarché pour obtenir des prix plus bas que de négocier seul.

J'aimerais savoir comment fonctionne la relation entre la centrale Aura, Intermarché et vous. Que vous fournit la centrale Aura ? Un prix conseil ?

M. Yannick Dalon. – La centrale Aura fournit à Intermarché les prix d'achat auxquels le Groupe Casino a accès, sur la base de notre brief d'assortiment et de nos besoins pour les négociations de l'année à venir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous confirmer que ces prix d'achat ne sont pas ceux d'Intermarché ?

M. Yannick Dalon. – Par principe, nous ne connaissons pas les prix d'achat de nos concurrents. Je peux toutefois affirmer que ce ne sont pas les mêmes.

Sur la base de notre brief de négociation communiqué à Intermarché, ce dernier, *via* Aura, négocie avec les quelque 110 plus gros fournisseurs pour son compte, le nôtre et celui d'Auchan. La massification des briefs permet de négocier auprès des plus grands industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Une fois que vous avez vos prix d'achat, comment cela se passe-t-il avec vos propres magasins Casino, Naturalia, Monoprix, Franprix, etc. ? Ont-ils une liberté de prix ?

M. Yannick Dalon. – 85 % de nos magasins sont franchisés, et ils sont libres de fixer leurs prix de vente. Pour les magasins intégrés, la politique de prix est pilotée en centrale par chacune de nos marques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des sanctions peuvent-elles être prises par la centrale si le prix que vous conseillez n'est pas respecté ?

M. Yannick Dalon. – Ce n'est pas la centrale qui gère la politique de prix de chaque marque. Ces dernières sont indépendantes pour gérer le *pricing*, tant pour les magasins intégrés que pour les magasins affiliés.

Je précise que, à ma connaissance, nous ne pouvons pas imposer les prix de vente aux franchisés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous savons que les négociations de prix sont actuellement très tendues. La presse fait état de mesures de rétorsion. Mettez-vous en place de telles mesures dans vos magasins envers certaines marques ou industriels en raison de difficultés dans les négociations ?

M. Yannick Dalon. – J'ai donné comme consigne aux acheteurs AMC de ne pas pratiquer de mesures de rétorsion avec les fournisseurs négociés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette consigne est-elle respectée ?

M. Yannick Dalon. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Confirmez-vous que vous ne pratiquez pas de mesures de rétorsion dans vos magasins, et que vous n'avez pas déréférencé de marques spécifiques ces dernières semaines en raison de négociations difficiles ?

M. Yannick Dalon. – Les acheteurs AMC ne peuvent pas pratiquer de telles mesures.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez signé une charte d'engagement dans le cadre des négociations 2025-2026.

M. Jérôme Breysse. – La charte PME a été signée début novembre par la FCD avec, de mémoire, l'ANIA et surtout la FEEF, qui est au cœur du sujet pour les entreprises traitées par AMC. Cette charte a apporté des éléments très positifs et nous a mis en ordre de marche pour améliorer la qualité de la négociation et obtenir des accords mutuellement satisfaisants au 15 janvier. C'était l'objectif, car les PME de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires souhaitaient être négociées avant cette date. Dans notre cas, nous avons atteint un taux de signature de près de 70 % au 15 janvier, ce dont nous sommes plutôt satisfaits, même si nous aurions aimé aller plus loin. Cela prouve que nous devrons nous organiser encore plus tôt l'an prochain.

Nous avons passé du temps avec les équipes achat pour bien expliquer le contenu de cette charte, notamment en termes de pratiques. J'ai écouté les auditions précédentes et je sais, Madame la rapporteure, que vous êtes attachée au nombre de rendez-vous. Nous avons essayé de le respecter. Certaines filières sont plus en tension, ce qui a parfois nécessité plus de temps et de rendez-vous.

Pour autant, de notre point de vue, cette charte a fonctionné, elle a du sens et a vocation à s'inscrire dans le temps, notamment sur la date butoir différenciée pour les PME. Le fait qu'elles soient négociées en même temps que les grands groupes reste complexe en raison de la saturation des équipes, mais la perspective est globalement positive.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai vu que cette charte comprenait une consigne selon laquelle il ne faudrait pas annuler un rendez-vous 15 minutes avant qu'il ne se tienne. Est-ce une pratique courante ?

M. Yannick Dalon. – Ce n'est pas une pratique encouragée chez AMC. La charte a été expliquée et rappelée à l'ensemble de nos acheteurs, comme nous le faisons au début de chaque cycle de négociation en rappelant les bonnes et les mauvaises pratiques. Ce n'est pas une pratique encouragée et je n'ai pas reçu de remontée de ce type.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les mauvaises pratiques dont vous avez connaissance dans le secteur de la grande distribution ?

M. Yannick Dalon. – Je n'ai pas connaissance de tout le secteur, mais des annulations intempestives pourraient relever de mauvaises pratiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Organisez-vous des rendez-vous tard le soir ou le week-end ?

M. Yannick Dalon. – On ne peut pas exclure que des rendez-vous débordent, car négocier prend du temps. Nous noterons que cette année, le 1er mars tombe un dimanche. Les négociations pourraient donc se poursuivre, au moins le samedi, même si les consignes passées de notre côté sont de signer la quasi-totalité de nos contrats avant la fin du samedi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Abordons l'option 3 que vous avez critiquée dans votre propos liminaire. Tous les distributeurs la critiquent également. J'avoue ne pas tout à fait comprendre votre position. Pour rappel, l'option 3 est une possibilité ouverte aux fournisseurs : au lieu de détailler la part de chaque matière première, ils peuvent vous communiquer l'évolution globale des matières premières agricoles contenues dans leurs produits. Cela signifie que vous savez que, pour vous vendre ce produit, le coût des matières premières agricoles a augmenté de 2 %, 3 % ou 10 %. Qu'est-ce qui ne vous convient pas dans cette option 3 ? Est-ce parce qu'elle réduit votre marge de négociation en ne détaillant pas la constitution des prix, ou y a-t-il un autre enjeu que nous ne percevons pas ?

M. Jérôme Breysse. – L'un des principes fondamentaux des lois Égalim est la transparence tout au long de la chaîne de valeur et la construction des prix en « marche avant », auxquelles nous sommes attachés. Nous ne remettons aucunement en question la certification apportée par les commissaires aux comptes. Cependant, ces derniers ont pour rôle de certifier que le calcul proposé par l'industriel est juste, mais pas le raisonnement derrière ce calcul, ce qui est très différent. Vous nous avez demandé de vous fournir un certificat d'option 3 ; vous constaterez comme nous que les calculs sont justes, mais que le raisonnement de base est tout sauf clair. C'est ce qui nous dérange. Le consommateur, les parties prenantes et les parlementaires sont en droit d'exiger de la transparence, et nous y sommes favorables. De notre point de vue, cette option 3 ne permet pas d'aller au bout de cet objectif de transparence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous donnez un exemple, sans citer de nom de fournisseur ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous dites que le raisonnement est en cause, et non le calcul. Qu'est-ce qui vous a choqué ?

M. Jérôme Breysse. – Nous ne voyons pas le raisonnement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Imaginons que je sois un fournisseur de chocolat, et que je vous dise que le prix de mes matières premières a évolué de 10 %. Qu'est-ce qui vous choque ?

M. Jérôme Breysse. – C'est précisément ce que le certificat d'option 3 ne montre pas. Il indique que « la part de matière première agricole a augmenté de tant », mais nous ne connaissons ni le mix de matières premières agricoles, ni la manière dont ce mix est constitué dans la catégorie. Nous ne demandons pas forcément à connaître la recette, mais au moins le raisonnement qui est appliqué. Il n'y figure pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne comprends vraiment pas pourquoi vous avez besoin de ce détail.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-être contestez-vous le chiffre avancé. Dans ce cas, vous ne sanctuarisez pas la matière première agricole. Le principe est la non-négociabilité de la matière première agricole, et vous semblez nous dire que vous n'avez pas les moyens de la vérifier.

M. Jérôme Breysse. – Je n'ai pas été clair. Dans l'option 1 et l'option 2, il n'y a aucun sujet : la matière première agricole est clairement identifiée, et nous savons sur quoi nous avons le droit de négocier. C'est nettement moins clair avec une certification d'option 3, car nous n'avons pas le raisonnement de base.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce qui vous manque, c'est peut-être la part de la matière première dans le prix global. On vous dit qu'elle a évolué de 2,3 %, et vous voulez savoir ce que cela représente.

M. Jérôme Breysse. – C'est ça.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous voulez savoir si, par exemple, une recette utilise 55 % de matière première agricole. Vous demandez donc une information supplémentaire, pas forcément l'application de l'option 2.

M. Jérôme Breysse. – Il nous semble qu'avec quelques ajustements, tout le monde pourrait facilement se retrouver dans l'option 2, qui est plus claire. Nous comprenons qu'il y a de nombreux débats sur ce sujet de transparence, où les uns et les autres sont accusés de négocier la matière première agricole. Nous souhaitons être très clairs : nous ne la négocions pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai compris. Dans l'option 3, quelle information vous manque-t-il pour être à l'aise et ne pas négocier la matière première agricole ?

M. Jérôme Breysse. – Nous voulons un raisonnement clair et certifié. Pour l'heure, il n'est pas clair.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – De quoi parle-t-on économiquement ? L'évolution de la matière première agricole ces dernières années, hormis un effet de rattrapage post-Covid en 2023, a avoisiné 1 % par an. Pensez-vous vraiment que l'équilibre économique de votre activité repose sur cette augmentation de 1 % ? Il reste ensuite les matières premières

industrielles à gérer. Cela justifie-t-il cette levée de boucliers contre un dispositif qui pèse pour 1 % dans l'évolution des prix ?

M. Yannick Dalon. – Les marges côté grande distribution sont étriquées, de l'ordre de 2 %. Dans ce contexte, 1 %, ne serait-ce que de la matière première agricole, est énorme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – 2 % sur des volumes importants, c'est énorme aussi. Attention, il s'agit de 1 % de la matière première agricole, qui elle-même est loin de représenter 100 % du prix que vous payez.

M. Yannick Dalon. – Dans certaines catégories de produits, la MPA est très majoritaire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Globalement, la matière première a pris 1 % par an. Pensez-vous que ce n'est pas justifié ?

M. Yannick Dalon. – Ce 1 % est une moyenne, alors que de grosses variations peuvent exister selon les catégories. Il serait donc plus protecteur pour les industriels, notamment ceux qui subissent une forte hausse du coût de leurs matières premières agricoles tandis que d'autres connaissent une baisse, de disposer d'un dispositif plus précis qu'un vague 1 % général.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes preneurs de chiffres pour étayer votre propos, qui semble un peu disproportionné. Surtout, je mets en parallèle cette non-négociabilité de la matière première agricole avec un autre pilier de la loi Égalim que vous avez évoqué, le SRP+ 10, en suggérant qu'il soit plus élevé. Comme nous peinons à connaître les sommes que représente le SRP+ 10 et que vous nous dites qu'une augmentation de 1 % de la matière première agricole est intenable, nous aimerions obtenir des ordres de grandeur pour savoir de quoi nous parlons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si l'on supprimait le recours à un tiers indépendant, le commissaire aux comptes, qui est assez coûteux pour les PME, et qu'on imposait à l'industriel d'indiquer au distributeur la part agrégée des trois principales matières premières agricoles dans son tarif, est-ce que cela vous conviendrait ?

M. Yannick Dalon. – Cela équivaut à l'option 2.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette option 2 concerne toutes les matières premières agricoles, et pas uniquement les trois premières.

M. Yannick Dalon. – Nous avons besoin de connaître le détail, car toutes les matières premières agricoles n'évoluent pas de la même façon.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous demandez la suppression de l'option 3 et l'application exclusive de l'option 2. La solution intermédiaire ne vous convient donc pas. Très bien.

Pouvez-vous me dire s'il existe des spécificités dans la négociation avec les fournisseurs de produits bio ?

M. Yannick Dalon. – Les produits bio sont principalement négociés par Naturalia. Je crois que vous recevrez son directeur général dans quelques jours. Pour ce qui est des produits bio transversaux, négociés également pour Monoprix, Franprix, Casino et les autres marques du groupe, nous n'appliquons pas de spécificité particulière. Nous négocions de la même façon les produits bio et les produits non bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Appliquez-vous une marge plus importante sur les produits bio ?

M. Yannick Dalon. – Je ne maîtrise pas les marges de chacune de nos marques, mais il est certain que nous pouvons opérer une péréquation entre des rayons déficitaires ou très concurrentiels et des rayons qui le sont moins. Nous pourrons vous faire parvenir ces éléments par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais savoir si vous réalisez des marges supplémentaires sur les produits bio. Pourriez-vous nous faire parvenir un comparatif des marges que vous réalisez sur des produits bio et non bio comparables ? Nous pourrions ainsi y voir plus clair. J'entends que ce n'est pas toujours une discrimination volontaire, mais nous constatons que les écarts de prix de vente entre le bio et le non bio sont souvent bien plus importants que la différence de prix fournisseur. C'est aussi ce que nous ont dit les associations de consommateurs.

Je voudrais maintenant que nous parlions des services. Vous faites partie de l'alliance européenne à l'achat Everest, et de l'alliance Epic pour les services. Ces services négociés au niveau international viennent baisser le prix auquel vous achetez aux fournisseurs. Ils sont souvent considérés comme un outil de reconstitution de la marge arrière, une sorte de taxation injustifiée et sans contrepartie sur le chiffre d'affaires des industriels. J'aimerais savoir ce qu'apportent réellement les services. Pouvez-vous nous donner des exemples concrets des services fournis par votre centrale ?

M. Yannick Dalon. – Epic n'est pas notre centrale de services, mais une centrale dont Aura est partenaire. Nous sommes affiliés à Intermarché et n'avons aucun collaborateur dans la gouvernance d'Aura, ni d'Everest ou d'Epic. Everest et Epic sont mandatés par Aura pour négocier avec les fournisseurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les fournisseurs internationaux qui passent par la centrale de services Epic demandent des informations et des données sur vos magasins. Comment êtes-vous rémunéré pour ces services ?

M. Yannick Dalon. – Nous communiquons nos besoins et plans d'affaires, et notre affiliateur redescend les conditions négociées aux différents niveaux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous parlons des services qui sont financés par certains fournisseurs en échange de données, qui concernent vos marques. Recevez-vous un retour financier pour cela ?

M. Yannick Dalon. – Notre affiliateur nous demande de fournir un certain nombre de contreparties. Il s'agit de services pour Epic, mais nous avons aussi des services négociés au niveau national par Aura, et également chez AMC. La négociation des services fait partie intégrante du processus et permet de déterminer le prix d'achat, comme le prévoit le Code de commerce.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment exprimez-vous votre besoin à Intermarché ?

M. Yannick Dalon. – Nous lui fournissons notre plan d'affaires par industriel. Nous sommes libres de notre politique commerciale et donc de nos plans d'affaires. Nous déterminons l'évolution de l'assortiment dont nous souhaitons disposer à l'issue des négociations. C'est cette évolution que nous communiquons à notre affiliateur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces plans sont-ils très précis en termes de quantité, de produits, de prix ?

M. Yannick Dalon. – Non, les prix sont négociés par la centrale. Nous communiquons les références que nous souhaitons voir dans notre plan d'affaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais vous ne leur communiquez pas les promotions que vous souhaitez.

M. Yannick Dalon. – Les promotions relèvent de la politique commerciale de chaque distributeur et sont négociées par chacun d'eux. Les nouveaux instruments promotionnels (NIP), pour tous les fournisseurs du groupe Casino, sont négociés par AMC.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Un montant vous revient-il sur le reste des services internationaux ?

M. Yannick Dalon. – Des montants nous redescendent des services négociés avec notre affiliateur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quels sont ces montants ?

M. Yannick Dalon. – Nous vous les donnerons par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le 25 janvier, la Cour de cassation a définitivement condamné Intermarché et Casino à des amendes d'un montant total de 4 millions d'euros pour pratiques restrictives de concurrence dans les négociations commerciales menées par leur ancienne centrale d'achat, INCA. Pouvez-vous nous garantir que ce type de pratiques n'existe plus aujourd'hui dans le cadre de votre nouvelle centrale Aura ?

M. Yannick Dalon. – Elles n'existent pas chez AMC. Nous ne participons pas à la gouvernance d'Aura, et ne disposons donc pas du détail des pratiques affichées par notre affiliateur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles étaient ces pratiques restrictives de concurrence ?

M. Yannick Dalon. – Je ne m'en souviens pas. Nous vous répondrons par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Faisons un point sur les pratiques de négociation. Il nous a été remonté un certain nombre de pratiques qui semblent problématiques dans l'ensemble du secteur. Elles consistent par exemple à faire financer des palettes de produits gratuits envoyés par les fournisseurs dans les magasins. Est-ce une pratique en vigueur au sein de votre Groupe ?

M. Yannick Dalon. – Je n'ai pas cette information.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Demandez-vous à vos fournisseurs de passer par des établissements bancaires spécifiques ?

M. Yannick Dalon. – La centrale d'achat n'émet pas ces demandes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Exprimez-vous des demandes spécifiques sur les marques de palettes, cagettes, etc, lors des livraisons ?

M. Yannick Dalon. – À ma connaissance, ces conditions pourraient être négociées par les services *supply* du Groupe Casino, pas par la centrale. Je n'ai pas la maîtrise de cette information.

M. Jérôme Breysse. – Nous nous renseignerons et vous répondrons par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous arrive-t-il également de faire payer du mobilier dans vos magasins par vos fournisseurs, par exemple le mobilier à proximité des caisses ou du mobilier de promotion ?

M. Yannick Dalon. – Pas à ma connaissance, mais des *box* – de petits meubles en carton – peuvent être proposés par certains fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'autres services de ce type sont-ils proposés par vos fournisseurs ?

M. Yannick Dalon. – Je n'en ai pas en tête, mais je me renseignerai.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous le pouvez, cela m'intéresserait de savoir ce que vous demandez en plus des promotions et des services classiques.

M. Yannick Dalon. – Nous commercialisons un certain nombre de services de mise en avant, comme cela s'est toujours fait dans la grande distribution : des annonces radio en magasin, des kakémonos, des *stop-rayons* destinés à mettre en avant les produits des fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pratiquez-vous des pénalités administratives contractuelles, pour retard de paiement ou si une clause du contrat n'est pas respectée ?

M. Yannick Dalon. – À ma connaissance, nous prévoyons des pénalités pour retard de paiement des factures de coopération commerciale, comme pour toute facture. Nous ne les appliquons pas systématiquement. Je n'ai pas connaissance d'autres pénalités, mais je vais me renseigner.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous indiquer ce que sont les services de la vie quotidienne évoqués lors de votre préambule ?

M. Yannick Dalon. – Il s'agit de tout type de service destiné à générer du trafic en magasin, tel que des casiers mis à disposition des touristes à Paris, pour leur permettre de stocker leurs bagages en magasin après avoir quitté leur location.

M. Jérôme Breysse. – Nous pouvons aussi proposer du *cash-back*, c'est-à-dire la possibilité de retirer de l'argent liquide en magasin. Ce dispositif est particulièrement pertinent dans les zones isolées, et fonctionne plutôt bien. Nous proposons aussi de la location de matériel sous forme de casiers. En fonction de notre implantation et des besoins locaux, nous essayons de trouver des services adaptés, l'idée étant de rendre un service qui n'existe plus plutôt que de prendre la place d'un autre acteur. Il nous arrive aussi d'offrir des services postaux pour la livraison et la reprise de colis, même hors casier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces services sont-ils rentables ?

M. Yannick Dalon. – Ils ne sont pas destinés à être rentables, mais à créer du trafic dans nos magasins pour aider nos franchisés à mieux vendre leurs produits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans votre introduction, vous avez formulé plusieurs propositions, dont le SRP+ 20. Selon vous, en quoi contribuerait-il à une meilleure rémunération des producteurs et au pouvoir d'achat des consommateurs ?

M. Yannick Dalon. – Le SRP+ 20 pourrait améliorer la qualité de la relation avec les industriels, notamment en réduisant la tension lors des négociations. Cet apaisement résulterait d'une péréquation nécessairement plus limitée dans le cadre d'un SRP+ 20.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Jusqu'où cette logique ira-t-elle ? La France est déjà le seul pays au monde à appliquer ce système. Après le SRP+ 10, il est maintenant question du SRP+ 20. Si les distributeurs et les industriels ne parviennent pas à s'entendre dans un climat de confiance, j'ai des doutes sur la capacité du SRP+ 20 à réussir là où le SRP+ 10 a échoué.

M. Jérôme Breysse. – Nous avons le sentiment qu'un SRP amélioré contribuerait à réduire les amplitudes de péréquation existantes et, par conséquent, à détendre la négociation. Cela concerne en particulier les produits stars, pour lesquels le système de péréquation des marges peut peser sur d'autres produits. En ce sens, il nous semble pertinent d'étudier ce dossier. Bien que le SRP+ 10 fasse l'objet de débats intenses et légitimes, nous jugeons intéressant d'examiner les évolutions possibles dans les deux directions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez également évoqué la suppression de la date butoir. Appliquez-vous des clauses d'indexation dans vos contrats ? Estimez-vous que ces clauses ne fonctionnent pas, ce qui justifierait votre volonté de supprimer la date butoir, notamment dans vos relations avec les PME ?

M. Yannick Dalon. – Nous avons intégré ces clauses, de même que celles de revoyure en cas d'évolution du prix des matières premières agricoles, comme la loi nous l'impose. Néanmoins, nous constatons que la tension se cristallise chaque année autour de la date butoir. La tension entre distributeurs et industriels devient un sujet récurrent à partir de la deuxième quinzaine de février. La date butoir ne laisse que deux issues : trouver un accord ou rompre la relation commerciale. Nous pensons qu'il est préférable de se donner le temps de parvenir à un accord plutôt que d'être contraint par cette date butoir, qui augmente le risque de ne pas en trouver, notamment dans nos relations avec les PME.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette évolution permettrait de se donner du temps, mais pourrait aussi mener à une négociation permanente. En l'absence de date butoir, les prix pourraient être renégociés constamment.

M. Yannick Dalon. – Les contrats s'appliquent sur une certaine durée, une fois l'accord trouvé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je comprends que cette évolution devrait s'accompagner de contrats pluriannuels ou de longue durée.

M. Yannick Dalon. – Cette mesure faciliterait effectivement la conclusion de contrats pluriannuels. Cette possibilité existe déjà, mais la situation actuelle rend leur conclusion plus compliquée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vos fournisseurs ne sont-ils pas intéressés par des contrats pluriannuels ?

M. Yannick Dalon. – Certains le sont potentiellement. Nous estimons cependant que la date butoir complique la conclusion de ces contrats.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous déjà analysé les marges de vos produits en corrélation avec leur Nutri-Score ?

M. Jérôme Breysse. – Notre enseigne est favorable à un étiquetage nutritionnel obligatoire en face avant des produits. Nous l'avons déjà mis en

place sur nos marques de distributeur (MDD), mais nous ne pouvons pas l'imposer aux fournisseurs de marques nationales, qui ont des positions diverses sur le sujet. Nous préconisons un affichage nutritionnel obligatoire, idéalement harmonisé au niveau européen. Une information nutritionnelle claire doit avoir la même validité en Allemagne, en France ou en Belgique. Une révision du règlement INCO serait une avancée formidable en ce sens. Cette révision est d'ailleurs attendue depuis novembre 2022.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci messieurs. N'hésitez pas à nous adresser des compléments par écrit.

Audition de M. Jo-Michel Dahan, médiateur des relations commerciales agricoles

(*Mercredi 18 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons nos travaux en recevant M. Jo-Michel Dahan, médiateur des relations commerciales agricoles. Monsieur, nous vous remercions de votre présence.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenu de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amendes.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « *Je le jure* ».

M. Jo-Michel Dahan. – Je le jure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie et vous demande de nous faire part d'éventuels liens d'intérêt.

Je vous rappelle également que le Sénat a constitué le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution et que cette commission d'enquête a pour objectifs d'éclairer nos concitoyens et la représentation nationale sur la construction des prix et des marges dans notre pays.

Nous tenions à vous entendre, car vos fonctions vous placent au cœur des négociations commerciales et vous permettent d'apprécier les vertus et les lacunes des lois Egalim, notamment en matière de relations commerciales.

Vous rangerez probablement au rang de leurs vertus le renforcement du rôle du médiateur des relations commerciales agricoles. Nous souhaitons donc en premier lieu vous entendre à ce sujet.

Nous aimerions ensuite que vous précisiez votre appréciation des négociations commerciales, telles qu'elles résultent les lois Egalim. Vous pourrez, en particulier, revenir sur la question de la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) et sur la place prise par les centrales d'achat et de services européennes, qui contournent l'esprit et la lettre de ces lois.

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps :

- Vous dresserez en 10 minutes de présentation liminaire le bilan de votre rôle de médiateur, en particulier au regard du déroulement des négociations commerciales ainsi que de la mise en œuvre des lois Egalim et des pratiques de contournement de leurs dispositions ;

- Cela sera suivi d'un temps de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteur, puis avec les autres membres de la commission.

M. Jo-Michel Dahan. – En préambule, je tiens à préciser que ma vision correspond à celle d'un médiateur des relations commerciales agricoles en poste depuis le 15 novembre dernier. Mon expérience s'avère donc récente, ce qui ne m'empêche pas de mener de nombreuses médiations et d'avoir un point de vue. Toutefois, ce point de vue reste celui d'un témoin, d'un démineur voire d'un pacificateur, plus que celui d'un éditeur de normes ou d'un régulateur. J'insiste sur ce point, car mes réponses ne seront pas celles d'une personne disposant d'une grande profondeur historique dans le domaine, et je souhaite éviter de tenir des propos à l'emporte-pièce. Je pourrai néanmoins vous préciser certains éléments par écrit si vous le souhaitez.

Pour commencer, je voudrais vous rappeler mon cadre d'intervention, qui n'est pas théorique et influe sur les informations que je peux détenir. Le cadre éthique du médiateur repose sur la confidentialité, l'impartialité et la neutralité. Je reviendrai certainement sur la notion de confidentialité, car je ne peux révéler certaines informations issues des médiations, même passées, sans compromettre la fonction même de médiateur. L'impartialité et la neutralité s'avèrent également cruciales. En effet, si votre commission se concentre sur les marges des industriels et de la grande distribution, en tant que médiateur des relations commerciales agricoles, je me dois de rester impartial sur l'ensemble de la chaîne. De plus, la matière première agricole, qui est au cœur des débats actuels entre industriels et distributeurs, circule tout au long de cette chaîne. Je dois donc maintenir une position neutre et équilibrée, non par simple posture rhétorique, mais parce que cela constitue le fondement de ma mission.

En outre, les qualités attendues du médiateur sont le pragmatisme, pour s'adapter aux particularités d'un cadre législatif et réglementaire qui se situe aux confins du code rural et du code de commerce, notamment avec les spécificités des lois ÉGalim. Il convient également de rester déterminé et humble, car la solution émane des parties médiées, et non du médiateur. Je tiens également à rappeler que la fonction de médiateur des relations commerciales agricoles s'appelait à l'origine « médiateur des contrats ». Ce poste a été créé dans un contexte d'abandon des quotas laitiers et d'arrivée de la loi de modernisation de l'économie (LME), qui rendait nécessaire de renforcer la contractualisation dans le monde agricole. Par ailleurs, nos missions couvrent l'ensemble de la chaîne, « de la fourche à la fourchette », avec des enjeux spécifiques très différents. Les médiations qui intéressent votre commission aujourd'hui sont principalement celles entre les industriels de l'agroalimentaire et la grande distribution. La question des marges, qui se situe encore plus en aval, échappe en grande partie à notre travail et n'apparaît pas directement dans les médiations.

Je vous propose désormais de partager mes premiers constats, qui s'apparentent à un rapport d'étonnement après trois mois de fonction. Ce qui

me surprend le plus, c'est que la culture de la médiation reste peu développée. En effet, il existe des freins psychologiques, comme la peur des représailles ou du *blacklisting*. De ce fait, les acteurs se demandent ce qu'ils risquent à entrer en médiation, alors que la réponse est : rien. À ce titre, il importe de les convaincre que la démarche est plus bénéfique que dangereuse. S'ajoute à cela une mauvaise appréciation du calendrier : beaucoup pensent que la médiation est longue, alors qu'elle s'avère plus rapide, moins coûteuse et moins risquée qu'un contentieux. Enfin, je constate une absence de culture de la concession réciproque, qui est pourtant au cœur de la médiation. Les négociations récentes illustrent une culture de l'affrontement de positions retranchées, où chaque partie campe sur ses positions, ce qui complique la médiation. De plus, le climat des négociations commerciales me fait penser à un alliage à mémoire de forme : dès qu'on cesse de le contraindre, il reprend sa forme initiale. Nous sommes en effet revenus aux travers qui existaient avant ou au début d'ÉGalim 2. Je distingue par ailleurs la lettre des lois ÉGalim, qui forment une réglementation dense, de leur esprit, qui m'est très utile en tant que médiateur pour rappeler le sens de la démarche aux partenaires. J'aborderai si besoin les sujets techniques comme l'option 3 ou le système des « trois nets », qui apparaissent dans mon travail, mais relèvent de la réflexion des parties et non de mon champ réglementaire.

Je terminerai mon propos liminaire en présentant mon programme d'action, qui vise à remédier à certains travers identifiés. L'observatoire des négociations, pour lequel j'agis en tant que tiers de confiance, fournit des données objectives et non contestées, ce qui est utile au débat. Il m'a également été confié l'élaboration du bilan de la charte d'engagement du 30 novembre dernier. À moyen terme, je souhaite aussi encourager l'insertion de clauses de médiation dans les contrats pour développer cette culture. Je travaille aussi sur des médiations *fast-track*, plus rapides, pour encourager le recours à ce dispositif. Enfin, je souhaite relancer le réseau des médiateurs internes d'enseignes pour améliorer les relations en dehors de la période de négociation annuelle, qui demeure très concentrée et tendue. Mon ambition consiste également à agir sur les comportements plutôt que sur la loi, en aidant notamment à éliminer les coûts cachés de la négociation, qui sont considérables tant en termes de ressources humaines que de frais juridiques.

Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie pour vos propos liminaires. Ma première question porte sur la spécificité française. En effet, les négociations commerciales dans notre pays s'avèrent particulièrement tendues. Vous avez par ailleurs indiqué que votre mission consistait à favoriser un apaisement des relations tout au long de l'année. De ce fait, pourquoi ne parvenons-nous pas en France à établir des relations apaisées, contrairement à d'autres pays ? Audition après audition, je ne parviens pas à comprendre pourquoi nous avons ces blocs qui s'affrontent, avec une impression d'absence de compromis possible et des menaces de

mesures de rétorsion. Quelle est, selon vous, la raison de cette spécificité française ?

M. Jo-Michel Dahan. – Il serait présomptueux de ma part de répondre totalement à cette question fondamentale. Je peux néanmoins vous fournir un rapport du Conseil général de l'alimentation qui compare la situation avec la Belgique, les Pays-Bas et l'Espagne, où la culture s'avère différente et le fonctionnement probablement meilleur.

Mes points d'explication sont simples. Premièrement, le calendrier très resserré des négociations a été créé pour éviter que la pression permanente ne dégrade les contrats. Toutefois, il génère également une tension extrême. En effet, les centrales de distribution gèrent des milliers de contrats dans ce court laps de temps. De plus, la Charte, qui visait à faire signer les PME plus tôt pour désengorger le calendrier, n'a pas atteint ses objectifs et la technique du pourrissement persiste.

Deuxièmement, il existe une culture de la pression psychologique. À ce titre, je retrouve en médiation des interlocuteurs très stressés. Même si les acheteurs et les représentants des industriels, dont beaucoup sont des entreprises familiales, se connaissent depuis vingt ans, ils recréent cette tension et cette dramatisation. Il s'agit donc d'une force de l'habitude et d'une culture cyclique qui, à mon sens, manque d'imagination. Il existe certainement d'autres techniques pour parvenir à des résultats similaires sans passer par une telle tension. Cette pression monte de tous les côtés, de l'amont agricole jusqu'à l'aval tandis que les postures très dures, comme les propositions de déflation à des niveaux astronomiques, bloquent d'emblée toute négociation. Cependant, étant en poste depuis peu, je ne peux en tirer tous les enseignements, mais je pense que de nouveaux paradigmes pourraient être nécessaires pour faire évoluer la situation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pensez-vous que nos acheteurs sont bien formés, vous qui les côtoyez ?

M. Jo-Michel Dahan. – Je ne peux pas le savoir. En effet, je ne sais pas quelles écoles ils fréquentent, mais j'observe leur fonctionnement. De ce fait, je constate un certain formatage, ce qui laisse supposer qu'ils sont soit formés de la même manière, soit auto-formés culturellement dans les mêmes schémas de pensée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au cours de vos quelques mois de prise de fonction, avez-vous pu constater que certaines entreprises revenaient plus que d'autres dans les dossiers de médiation ?

M. Jo-Michel Dahan. – Je me retrouve dans l'obligation d'utiliser mon joker de confidentialité sur ce point. En réalité, le spectre des entreprises s'avère assez large et ce ne sont pas toujours les mêmes que nous retrouvons en médiations. Nous avons bien quelques habitués, non pas parce qu'ils ont plus de conflits, mais parce qu'une médiation antérieure a réussi et qu'ils ont compris qu'il s'agissait d'un bon instrument pour régler un différend. Cela

correspond par ailleurs à ce que j'aimerais impulser. La meilleure approche reste la médiation préventive, pour traiter le conflit au plus tôt. Les médiations qui arrivent tard dans le processus de négociation s'avèrent en effet beaucoup plus difficiles à mener.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous le pouvez, nous vous serions reconnaissants de nous transmettre cette réponse par écrit en toute confidentialité, afin que nous puissions avancer dans notre analyse.

J'aimerais maintenant vous entendre sur les grandes centrales européennes d'achat ou de services. Nous avons notamment reçu les représentants d'Eurelec et nous allons en recevoir d'autres. Dans quelle mesure considérez-vous que ces centrales organisent une forme de péage, pour ne pas dire de racket, des industriels avant même le début de la négociation ?

M. Jo-Michel Dahan. – J'ai peu affaire directement aux centrales d'achat européennes, car elles n'initient pas de médiation. De plus, lorsque des industriels nous saisissent face à elles, les centrales refusaient jusqu'à présent d'entrer en médiation, ce qui met fin immédiatement à la procédure.

Cependant, nous avons récemment obtenu une avancée. Une centrale ayant repris des marchés relevant du territoire français, pour laquelle nous avons appliqué la doctrine de la DGCCRF stipulant que ce qui se passe sur le marché français relève de notre compétence. Nous avons ainsi réussi à obtenir que cette centrale réintègre une partie du marché pour qu'elle soit traitée par sa filiale française. Ce n'est donc pas un tabou absolu.

En outre, leur argument principal reste que le marché européen n'est pas sécable. De plus, elles traitent avec de très grandes entreprises, alors que nos demandeurs sont souvent des PME ou ETI françaises qui ne figurent pas dans leur périmètre de négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Effectivement, deux d'entre elles ont récemment publié la liste de leurs fournisseurs, ce qui semble confirmer qu'elles se concentrent sur les grandes entreprises. Votre prédécesseur proposait une charte de bonne conduite pour les centrales internationales. Pensez-vous que ce serait utile ?

M. Jo-Michel Dahan. – Sans m'inscrire en faux par rapport à mon prédécesseur, je n'ai pas tout à fait la même approche. Je crois davantage à un travail de lobbying français au niveau européen pour faire évoluer la directive de 2019 et y intégrer une logique plus proche de la nôtre. De plus, une charte de bonne pratique me paraît difficile à mettre en œuvre pour des centrales dont le siège est hors de nos frontières. L'effort doit donc être porté au niveau européen. La France pourrait néanmoins chercher des alliés pour promouvoir de bonnes pratiques, étant donné que ces centrales adressent le marché européen dans son ensemble. Cependant, je ne vois pas qui pourrait porter une telle charte, car sa légitimité ne peut être qu'européenne.

Mme Laurence Garnier. – En tant que médiateur, vous disposez d'une fenêtre d'observation sur les relations commerciales de l'amont agricole à l'aval de la grande distribution. Par ailleurs, la loi ÉGalim visait notamment à protéger l'amont agricole. Une lecture possible consiste à dire qu'en protégeant cet amont, l'agroalimentaire se retrouve pris en étau entre les agriculteurs et la grande distribution qui cherche à préserver ses marges. Bien que vous soyez récent dans la fonction, avez-vous observé, à travers l'historique des recours, un déplacement des médiations, passant de conflits entre agriculteurs et PME agro-industrielles à des conflits entre ces PME et la grande distribution ?

M. Jo-Michel Dahan. – Il est difficile de répondre à cette question, car nos médiations s'avèrent relativement segmentées : elles concernent soit une organisation de producteurs et un industriel, soit un industriel et la grande distribution. De ce fait, nous ne suivons jamais un même produit sur l'ensemble de la chaîne. Cependant, la matière première agricole reste toujours le sujet que l'on retrouve partout. De plus, l'industriel est toujours au milieu, et le débat porte principalement sur le maintien de la valeur de cette MPA de l'amont vers l'aval. Je pense qu'il est effectivement pris en étau, mais peut-être pas autant qu'on pourrait le croire. De plus, si les mécanismes d'ÉGalim étaient suivis jusqu'au bout, la sanctuarisation de la MPA devrait justement empêcher qu'elle devienne un sujet de débat avec le distributeur. Il existe notamment des cas où cela se passe plutôt bien, mais en tant que médiateur, je ne vois que les situations pathologiques.

Toutefois, je tiens à préciser que l'élément qui a particulièrement perturbé le système, c'est la flambée des coûts des matières premières. En effet, quand les prix étaient stables, la répartition de la valeur s'avérait simple. Mais avec la volatilité, des pics de coûts en cours de contrat perturbent l'activité et compliquent les renégociations, certains cherchant à moyenner les pertes passées, ce qui ne fonctionne pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est en effet ce que nous expliquent de nombreuses entreprises, tant de la grande distribution que des industriels. Le chocolat représente actuellement un bon exemple de cette fluctuation des prix.

J'aimerais désormais échanger avec vous sur les centrales de service et la manière dont elles contribuent à la baisse du prix. Avez-vous beaucoup de médiations portant sur des négociations difficiles au cours desquelles des services, parfois sans contrepartie réelle, ou des pénalités logistiques et contractuelles, viennent réduire le prix d'achat de manière vertigineuse ? Il nous a été rapporté des cas où cette réduction pouvait atteindre jusqu'à 55 % du prix d'achat, voire plus. Est-ce un sujet que vous traitez ?

M. Jo-Michel Dahan. – Nous ne traitons pas directement ce sujet, dans le sens où je n'ai pas de demande de médiation spécifiquement sur ce thème. En revanche, lorsque nous entrons en médiation, ces éléments nous

apparaissent, notamment lors des échanges bilatéraux confidentiels. À titre d'exemple, au cours d'une de mes médiations, j'ai presque joué le rôle du commissaire aux comptes qui atteste avoir vu les documents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous allons vous demander de le faire ici aussi.

M. Jo-Michel Dahan. – Je ne peux pas le faire sur des cas précis. Cependant, je peux vous confirmer que nous voyons que les sujets relatifs à la place des promotions, aux volumes ainsi qu'aux pénalités logistiques viennent perturber le champ de la négociation. Ce ne sont que des éléments de contexte pour nous, car ce n'est pas la raison de la saisine, mais ils ont néanmoins une incidence sur le montant final de l'accord de médiation. De plus, je rappelle qu'un tel accord est spécifique à un différend et n'a pas valeur de jurisprudence, il est donc difficile d'extrapoler.

En outre, ces sujets apparaissent de manière concomitante au débat principal. Il faut également savoir que le prix final est le résultat de formules paramétriques complexes, ce qui rend la notion de marge difficile à appréhender, car elle dépend des volumes et de l'activité réelle, qui reste hypothétique au moment de la contractualisation. Concernant les pénalités logistiques, elles relèvent d'un contrat annexe portant sur la qualité de la prestation. Nous ne les traitons pas directement, mais si ce contrat est mal rédigé, il perturbe le champ global et rajoute des tensions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est bien là le sujet : ces services et pénalités ajoutent des tensions et impactent le prix de vente final, et donc, d'une manière ou d'une autre, la matière première agricole, même si la loi l'exclut officiellement.

J'en viens maintenant à l'option 3. Monsieur Dahan, peut-être allez-vous enfin me faire comprendre pourquoi toute la grande distribution s'insurge contre cette option, tandis que les industriels la jugent indispensable. De plus, les quelques producteurs qui se sont exprimés sur le sujet préfèrent les options 1 et 2, car leur intérêt y est plus clair. Pourriez-vous nous éclairer sur cette option 3, sur le rôle des commissaires aux comptes, et nous donner votre avis ?

M. Jo-Michel Dahan. – Je ne sais pas comment l'option 3 fonctionne, mais je sais comment elle ne fonctionne pas. En effet, cette option ne crée pas la confiance, alors qu'elle était censée le faire. Le mécanisme a été complexifié, notamment avec les certificats *ex-ante* et *ex-post*. Par ailleurs, mon prédécesseur disait que les options 1 et 2 correspondaient à la même chose, et il a raison : soit on est transparent, soit on ne l'est pas. L'option 3 est perçue comme opaque par les distributeurs, ce qui crée de la tension et de la suspicion.

Je tempérerai cependant ce propos. J'ai une médiation en cours avec une option 2, pour laquelle tout s'avère transparent, mais cela ne change rien à la discussion. Le distributeur ne se révèle pas plus sensible aux arguments.

Cela dégonfle simplement un point de friction. On m'a d'ailleurs expliqué que beaucoup d'entreprises envisageaient de passer de l'option 3 à l'option 2 l'année prochaine. L'option 3 a un coût, et si elle n'ouvre pas davantage les portes de la négociation, son intérêt est donc remis en question.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est le principe des trois options, ils choisissent celle qu'ils veulent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pensez-vous qu'il manque un élément à l'option 3 pour parvenir à générer de la confiance ? Casino nous a expliqué hier que le problème provenait de l'absence d'information sur le pourcentage de matière première agricole dans le prix final proposé par l'industriel. Sans ce pourcentage, l'évolution de la valeur de la MPA n'a pas de sens puisqu'on ne sait pas à quelle base elle s'applique. Est-ce là le point faible de l'option 3 ?

M. Jo-Michel Dahan. – C'est possible. Fournir cette information créerait sans doute plus de confiance. Cependant, cela soulève la question du droit des affaires et du secret des marges des industriels. Certains craignent qu'en donnant cette information, les distributeurs, qui connaissent bien leurs produits, ne parviennent à reconstituer leur structure de coûts et à utiliser cette information contre eux dans les négociations futures.

Une solution pourrait néanmoins être celle d'une négociation entre distributeurs et industriels pour définir quelles informations complémentaires, au sein de l'option 3, seraient de nature à créer la confiance. Cela pourrait faire l'objet d'une charte, car rien n'interdit de donner des informations additionnelles si les deux parties sont d'accord.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai désormais une question plus ouverte. En effet, notre interrogation sur les marges des industriels et des distributeurs part d'un constat simple : les producteurs se disent mal payés et les consommateurs peinent à boucler leurs fins de mois. Entre les deux, industriels et distributeurs se renvoient la responsabilité. Nous parvenons toutefois à obtenir les chiffres de marge de part et d'autre. La question que nous nous posons est donc de savoir si certains acteurs parviennent à réduire artificiellement leurs marges. Avez-vous connaissance de telles pratiques ?

M. Jo-Michel Dahan. – Honnêtement, je n'ai pas connaissance d'une volonté d'évitement par ce type de technique. Je comprends votre allusion, mais ce sujet n'apparaît pas dans le cadre de ma mission. De plus, nous nous arrêtons à ce qui est contractualisé ; les marges représentent un résultat qui arrive après. Avec toute la sincérité que m'impose ma prestation de serment, je n'ai pas cette information, mais je serais, comme vous, très intéressé de savoir si de tels mécanismes existent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant la péréquation des marges, est-ce un phénomène que vous observez ? Constatez-vous que les marges diffèrent selon le type de produit, avec par exemple des marges quasi nulles sur des produits de grande marque et des marges importantes sur des

fruits et légumes ? Cette péréquation est-elle visible depuis votre poste d'observation ?

M. Jo-Michel Dahan. – Malheureusement, cela n'apparaît pas en tant que tel. Ce sont des éléments de contexte que nous pouvons puiser auprès de l'Observatoire de la formation des prix et des marges, mais nous ne sommes pas outillés pour traiter cette question. Ce n'est pas notre métier. Nous collectons des informations pour objectiver les débats, et cela peut nous amener à nous approcher de ces sujets, mais cela ne représente pas le cœur de notre prestation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans votre activité, avez-vous à traiter des marques de distributeurs ? Certaines médiations concernent-elles la relation entre industriels et distributeurs pour ces marques distributeurs ?

M. Jo-Michel Dahan. – Je n'en ai pas eu à connaître depuis mon arrivée. Il y a eu quelques dossiers par le passé, mais cela reste très rare.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi ?

M. Jo-Michel Dahan. – Principalement parce que ces acteurs ne sont pas familiers du mécanisme de médiation publique. Il peut par ailleurs exister des médiateurs privés ou d'autres modes de règlement amiable pour ces sujets.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'aurais deux questions complémentaires. Concernant l'option 3, mon sentiment est qu'elle ne représente pas un volume significatif. En revanche, un problème peut se poser lorsque la matière première agricole est d'origine étrangère, car les coûts de production ne sont pas les mêmes qu'en France. Pensez-vous que l'introduction d'un mécanisme de transparence sur l'origine de la MPA serait de nature à rétablir la confiance ?

M. Jo-Michel Dahan. – Je suis persuadé que oui. Je suggérerais même de distinguer trois origines : France, Europe et reste du monde. En effet, la distinction européenne permettrait d'alimenter les discussions avec nos homologues, même si je n'ai pas d'équivalent direct dans les autres pays, justement parce qu'ils fonctionnent différemment. Cela apporterait également un éclairage sur le débat concernant les centrales d'achat, dont l'argument est souvent celui du marché européen. Il convient cependant de veiller à ne pas créer un système de traçabilité trop complexe à construire pour les industriels, qui ne connaissent pas toujours à l'avance la répartition de leurs approvisionnements. Mais l'idée d'une traçabilité France/Europe/Monde me semble excellente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Effectivement, les distributeurs connaissent à peu près les prix des matières premières agricoles françaises. Leurs doutes sur l'évolution de la part de la MPA peuvent venir d'approvisionnements étrangers. Ma deuxième question porte sur les négociations actuelles, qui semblent particulièrement dures. Avez-vous le

sentiment que les distributeurs cherchent à récupérer sur la matière première industrielle (MPI) ce qu'ils accordent sur la MPA ? Des articles sur la filière charcuterie, par exemple, indiquent que les hausses de MPI ne sont pas prises en compte dans les négociations. Quelle est votre analyse ?

M. Jo-Michel Dahan. – Les éléments dont je dispose sont les mêmes que les vôtres. La situation s'avère effectivement de plus en plus tendue. Pour en avoir discuté avec des médiateurs privés et des avocats, tous s'accordent à dire que nous avons atteint un niveau d'absence d'écoute maximal voire un retour à la situation d'avant ÉGalim.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez évoqué les évolutions liées à ÉGalim. Si vous souhaitez y revenir, n'hésitez pas.

M. Jo-Michel Dahan. – Je pense que légiférer sur ce sujet tous les deux ou trois ans n'est pas bon signe. En effet, je ne crois pas qu'il faille rajouter une nouvelle couche législative, même si des affinements comme sur l'option 3 sont possibles. En revanche, deux éléments me semblent utiles : la pluriannualité des contrats, pour sortir de la dramatisation annuelle, et, de manière concomitante, l'infra-annualité. Il importe de faire vivre les mécanismes de régulation qui existent déjà dans la loi, comme les clauses de revoyure, pour permettre des ajustements dans un climat serein. Le cas du cacao que vous avez évoqué montre que ces mécanismes, bien qu'inscrits dans les contrats, n'ont pas fonctionné en pratique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces clauses ne fonctionnent pas, car les critères de déclenchement sont fixés de telle manière qu'ils ne sont jamais atteints. À ce titre, nous avons évoqué la possibilité d'inscrire les critères d'indexation directement dans les conditions générales de vente. En effet, si l'inscription est reportée à plus tard, le rapport de force devient inégal et les clauses ne sont jamais activées. Qu'en pensez-vous ?

M. Jo-Michel Dahan. – Votre intervention nous ramène à l'origine de ma fonction qui est celle de médiateur des contrats. Vous évoquez la culture contractuelle et la manière de rédiger les contrats pour qu'ils soient plus protecteurs et équilibrés. Cela signifie qu'il convient de travailler sur le contrat lui-même, et non sur la loi. Il s'agit d'un travail de fond que les fédérations peuvent mener pour pousser leurs adhérents à converger vers des pratiques contractuelles plus saines. Je ne peux qu'aller dans votre sens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai une dernière question. Pensez-vous qu'il faille aménager les missions du médiateur des relations commerciales agricoles ou augmenter les moyens dont vous disposez ? Quel est votre avis sur votre métier ainsi que les ressources qui vous sont allouées ? Je pose la question, car nous n'avons pas toujours les réponses attendues. À titre d'exemple l'Observatoire nous a expliqué ne pas souhaiter que la transmission des données devienne obligatoire.

M. Jo-Michel Dahan. – J'espère vous surprendre par ma réponse. Nous sommes une toute petite structure. Mes missions, définies par le code,

sont larges : médiation, avis, recommandations. Elles dépendent beaucoup de l'*intuitu personae* du médiateur. De plus, l'agriculture et l'agroalimentaire représentent un réseau considérable sur tout le territoire. Le MRCA est aujourd'hui une structure nationale centralisée à Paris. De ce fait, il serait envisageable d'imaginer un travail en réseau afin d'anticiper certaines médiations sur le terrain. Cela demanderait évidemment plusieurs années pour former et structurer ce réseau, mais je pense que ce serait une bonne chose et je prévois de pousser cette idée progressivement.

Dans l'immédiat, pour faire face aux pics de médiation, j'ai obtenu le soutien du Conseil général de l'alimentation, où des inspecteurs peuvent se rendre disponibles, ainsi que celui de la Médiation des entreprises, qui peut prendre en charge des dossiers si besoin. J'ai donc des alliés, mais un véritable réseau territorial permettrait de diffuser la culture de la médiation et d'intervenir plus en amont, avant que les conflits ne remontent à Paris, parfois un peu tardivement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie, Monsieur le médiateur. N'hésitez pas à nous transmettre par écrit tout élément complémentaire, notamment sur le point que vous n'avez pas souhaité évoquer en séance publique. Ces informations, qui resteront bien sûr confidentielles, seront précieuses pour notre réflexion.

Audition de M. Jean-Michel Javelle, président, et de M. Frédéric Chausson, directeur du développement durable et des relations extérieures de Sodiaal

(*Mercredi 18 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos auditions avec Monsieur Javelle, président de Sodiaal que je remercie de sa présence. Il sera accompagné ce jour de Monsieur Frédéric Chausson, responsable des relations extérieures et du développement durable chez Sodiaal.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenu de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « *Je le jure* ».

M. Jean-Michel Javelle, président de Sodiaal. – Je le jure.

M. Frédéric Chausson, directeur du développement durable et des relations extérieures de Sodiaal. – Je le jure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie et vous demande de nous faire part d'éventuels liens d'intérêt.

Je vous rappelle également que le Sénat a constitué le 25 novembre dernier, une commission d'enquête sur « les marges des industriels et de la grande distribution » et que cette commission d'enquête a pour objectifs d'éclairer nos concitoyens et la représentation nationale sur la construction des prix et des marges dans notre pays.

Nous avons souhaité vous entendre, car votre coopérative occupe une place importante dans l'industrie agroalimentaire française, par son poids économique, évidemment, avec près de six milliards d'euros de chiffre d'affaires, mais aussi par sa forme juridique.

Sodiaal associe en effet plus de 14 000 éleveurs adhérents répartis dans 71 départements français, un portefeuille de marques, dont certaines très connues comme Yoplait ou Candia, et un outil industriel. Nous aimerions vous entendre à ce sujet, notamment pour que vous expliquiez le regard que cette structure vous permet de poser sur les relations commerciales en amont et en aval.

Vous pourrez ainsi consacrer des développements aux avancées et aux lacunes des lois Égalim et vous prononcer notamment sur la délicate question de la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA).

Nous aimerions enfin vous entendre au sujet de l'évolution de vos relations commerciales avec les distributeurs, qu'elle résulte du développement des centrales européennes ou de l'affirmation des marques de distributeur.

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps. Vous disposerez de 10 minutes de présentation liminaire pour évoquer votre appréciation des négociations commerciales, de leur encadrement et de la manière dont est aujourd'hui garantie la juste rémunération des éleveurs. Cela sera suivi d'un temps de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteure, puis par les autres membres de la commission.

M. Jean-Michel Javelle. – Je souhaite tout d'abord me présenter. Je m'appelle Jean-Michel Javelle et je suis producteur de lait dans le département de la Loire, en groupement agricole d'exploitation en commun (Gaec) avec trois associés et une salariée. La particularité de mon exploitation repose sur le fait que mes associés sont d'anciens salariés. En effet, d'une ferme familiale, nous sommes passés à une ferme entrepreneuriale. À cet égard, le renouvellement des générations fait partie de mes préoccupations, au même titre que celles de la coopérative Sodiaal. Par ailleurs, étant le plus âgé des associés, la question de ma retraite et de la transmission se posera dans quelques années.

Je suis président de la coopérative Sodiaal depuis 2024, succédant à Damien Lacombe, qui a exercé cette présidence pendant dix ans et dont j'ai été un compagnon de route. Nous avons beaucoup transformé et modernisé la coopérative. Aujourd'hui, nous représentons 14 500 éleveurs, soit environ 8 000 exploitations, et nous comptons 9 000 collaborateurs. Vous avez mentionné le poids de Sodiaal : nous représentons en effet 20 % de la collecte française. Nous sommes également présents dans 71 départements et disposons de 53 sites de transformation en France, ainsi que d'un site au Canada depuis janvier 2025. Nous réalisons un chiffre d'affaires consolidé de 5,8 milliards d'euros.

Comme vous l'avez dit, nous sommes présents sur tous les métiers du lait et nous en tirons une certaine fierté. En tant qu'éleveurs, nous détenons des marques emblématiques et patrimoniales qui, d'après les études, sont présentes dans neuf foyers sur dix : Yoplait, Candia et Entremont. La marque Yoplait a été créée il y a un peu plus de 60 ans par les éleveurs, qui en ont fait la quatrième marque mondiale d'ultra-frais. De plus, cette marque reste entre les mains des éleveurs, et nous y tenons comme à la prunelle de nos yeux. La marque Candia, quant à elle, a été créée en 1971, et la marque Entremont est le fruit d'une acquisition en 2010 suite à la défaillance de cette entreprise, dont nous avons fait un projet coopératif.

En outre, notre gouvernance s'avère singulière, avec un conseil d'administration composé d'éleveurs et de salariés associés. Elle est structurée en huit régions, chacune représentée par trois administrateurs, dont un

président de région. Cela fait 24 administrateurs, auxquels s'ajoutent le président de Sodiaal, un administrateur représentant les salariés associés qui détiennent du capital, et, depuis peu, des associés non coopérateurs. Ces derniers sont d'anciens producteurs ayant conservé du capital, et nous veillerons à ce qu'ils participent à une activité axée sur la transmission, l'un des défis que nous souhaitons relever. Cette gouvernance démocratique s'appuie sur un maillage et un ancrage territoriaux très forts, avec des conseils de région et de section. Cela se traduit notamment par de nombreuses réunions et un peu plus de 50 assemblées de section sur tout le territoire, qui élisent nos 326 délégués. Ces derniers participent à l'assemblée générale annuelle, généralement durant la deuxième quinzaine de juin, pour délibérer sur les résolutions, le partage du résultat et certaines orientations stratégiques. J'attire votre attention sur ce modèle coopératif, car nous sommes à la fois apporteurs de lait et transformateurs. Je suis avant tout éleveur, mais aussi transformateur, et nous, producteurs, possédons un patrimoine commun à travers ces marques et ces outils industriels. Au-delà de nos trois grandes marques de grande consommation, nous fabriquons également des ingrédients laitiers présents dans de nombreux produits alimentaires comme les chocolats ou la pâtisserie, ainsi que du beurre et des produits de nutrition infantile. Nous couvrons ainsi tous les métiers de la transformation laitière.

Depuis un certain temps, nous affirmons notre identité, notre ADN et notre origine. Nous avons décliné cette démarche en octobre 2024 face à une arrivée massive de produits d'importation, en lançant la campagne « *Est-ce que c'est râpé pour l'emmental français ?* ». Nous avons en effet fait de l'origine France notre credo. L'an dernier, au salon de l'agriculture, notre message visait la promotion du lait français, et de nombreux élus, députés et sénateurs étaient venus à notre rencontre pour discuter de ces sujets. Cette année, nous allons défendre encore plus notre identité coopérative avec le slogan « *Oui au lait de notre coopérative d'éleveurs* ». La valeur créée, tant par le prix du lait que par la transformation, doit rester entre les mains des éleveurs pour moderniser les fermes et nos outils industriels. De plus, la compétitivité, tant à l'amont qu'à l'aval, demeure une préoccupation et une obsession, car nous faisons face à des enjeux majeurs : le renouvellement des générations, la décarbonation, la compétitivité et le bien-être animal. À ce titre, Sodiaal veut se positionner comme un référent de la filière laitière.

En outre, si l'on dresse un état des lieux rapide de la filière, les crises n'épargnent pas le monde agricole, qu'il s'agisse des crises climatiques, des sécheresses ou des épizooties. Cependant, la situation s'est améliorée ces dernières années sous l'effet de la loi Égalim, à laquelle nous avons contribué. Mon prédécesseur a été un grand défenseur de cette loi, et nous voulons transmettre cet héritage à nos producteurs. Le rôle essentiel de la coopérative consiste à relever les défis et à amortir les chocs qui fragilisent la filière et la souveraineté laitières. En effet, les coopératives, non délocalisables, jouent un rôle crucial dans l'ancrage territorial. Contrairement à certains qui abandonnent les producteurs, nous restons sur les territoires, y compris en

montagne où nous réalisons 30 % de notre collecte. Nous structurons également les filières et transformons les productions en garantissant des débouchés.

J'ai évoqué la transformation de Sodiaal depuis 2010, marquée par de nombreuses fusions et acquisitions. L'opération la plus structurante fut le rachat d'Entremont en 2011, suivie de la fusion avec des coopératives en difficulté après la sortie des quotas, comme Blâmont, la coopérative 3A, ou des structures plus petites comme l'URCVL qui ne possédait pas d'outil de transformation. Par ailleurs, Sodiaal avait créé la marque Yoplait en 1965, mais a connu des déboires en 2001, nous obligeant à en céder la moitié à un fonds. En 2011, ce fonds a vendu sa part à l'un de nos plus gros franchisés, General Mills. Néanmoins, en 2021, General Mills a cédé sa participation en France et en Europe ainsi que l'ensemble des franchises, ce qui nous a permis de nous porter acquéreurs. Cette opération s'est consolidée en janvier 2025 avec le rachat d'une filiale canadienne de General Mills, qui avait conservé les marchés américains. Ces vingt dernières années, les enjeux ont été de structurer la filière et d'investir massivement dans les outils, avec 100 à 160 millions d'euros par an pour pallier leur obsolescence, assurer leur mise en conformité, activer de nouveaux leviers de croissance et rester compétitifs sur des marchés européens très concurrentiels.

Concernant la distribution, elle est de plus en plus concentrée. Sur environ 35 000 exploitations laitières en France, 8 000 adhèrent à Sodiaal. Le paysage s'avère également façonné par un tissu de PME et de grands groupes. Face à nous, quatre centrales d'achat concentrent près de 90 % des parts de marché, hors centrales européennes. Cette asymétrie crée une forte dépendance qui pèse sur nos capacités de négociation et de valorisation. Dans ce contexte, la question des prix, des marges et du partage de la valeur se retrouve au cœur de la capacité de la France à préserver son potentiel productif et à maintenir une filière laitière compétitive, durable et souveraine. La souveraineté est essentielle pour nous tant sur les marchés intérieurs qu'extérieurs. Concernant les relations avec les distributeurs, Sodiaal a fortement soutenu la mise en place des lois Égalim. Cependant, la guerre des prix reste une réalité, en particulier sur les produits d'appel, au point de faire parfois perdre aux consommateurs la perception de la valeur réelle de l'alimentation. Nous avons mené des combats, tels que celui de la brique de lait à un euro, qui représente pour nous un totem.

Madame la présidente de la commission d'enquête s'absente momentanément de la séance et cède la présidence à Monsieur Yves Bleunven, sénateur du Morbihan.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma première question rebondit justement sur vos propos. Vous nous avez promis la formule du prix du lait et la clef de répartition. Je souhaite donc vous entendre sur ce premier sujet. De plus, la structure coopérative constitue en elle-même une originalité. À ce titre, je voudrais savoir quelles sont les conséquences de cette structure sur la détermination des prix, et s'il existe une spécificité qui vous est propre.

J'aimerais également que vous nous fournissiez des explications sur les prix de vos produits transformés, puisqu'il s'agit du cœur de notre sujet.

M. Jean-Michel Javelle. – Concernant la formule du prix du lait payé à nos producteurs, je préfère parler de facture de lait plutôt que de paie de lait, car il s'agit du fruit d'un travail qui donne lieu à l'émission d'une facture. Notre formule, qui nous est propre, est liée à notre mix produit et évite bien des débats au sein de notre conseil d'administration. Nous savons que 50 % de nos volumes sont destinés à la GMS française, que ce soit sous nos marques ou en marques de distributeur (MDD). Pour cette part, nous appliquons un calcul basé à 50 % sur les coûts de production des éleveurs, en nous appuyant sur les indicateurs publiés par l'interprofession et l'institut de l'élevage (Idele). C'est ce que nous appelons la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA). Par ailleurs, environ 36 % de nos activités, correspondant au commerce entre entreprises (« B2B ») et à la restauration hors foyer (RHF), sont confrontées au marché européen, et nous nous basons sur des indicateurs du prix du lait allemand. Enfin, une part de 14 % concerne les commodités sur le marché mondial, comme le beurre et la poudre, pour lesquelles nous utilisons les cotations publiées par l'association de la transformation laitière (Atla) et le centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel), qui sont très soumises à la volatilité.

Pour la partie française, qui est au cœur de votre commission d'enquête, nous avons été très favorables à la loi Égalim. Mon prédécesseur en a même été une cheville ouvrière. Nous considérons que cette loi a créé de la valeur pour les producteurs de lait français et pour ceux de Sodiaal, car nous avons pu sanctuariser la MPA. De plus, les distributeurs ont joué le jeu dans ce sens ces trois dernières années. Cela a été une bonne chose, car les produits laitiers étaient certainement sous-valorisés en rayon. C'est pourquoi nous pensons qu'il importe de replacer l'alimentation au centre des préoccupations des Français. Se nourrir a un coût, et se nourrir avec des produits d'origine France mérite de la considération.

Le modèle Sodiaal repose sur un prix du lait d'acompte, auquel s'ajoute la redistribution. Le statut coopératif nous oblige à donner une vision objective du prix du lait à mi-année, au mois de juin. En 2025, l'exercice n'a pas été facile. Nous avions en effet fixé un objectif extrêmement ambitieux, que nous avons tenu à deux euros près. Cependant, la situation s'est fortement dégradée au second semestre. Sous l'influence des prix et des bonnes récoltes, la production est arrivée massivement dans notre coopérative, mais aussi en France, en Europe et dans le monde. Cela a eu un impact très fort sur les deux volets soumis à la volatilité, qui représentent 34 % et 16 % de notre activité. Notre objectif est de stabiliser les 50 % liés au marché français. Nous réaffirmons donc que la valeur de la MPA dans le cadre des négociations commerciales doit être sanctuarisée pour maintenir une certaine stabilité du prix du lait français. C'est ce dont les producteurs ont besoin, et tout particulièrement ceux de Sodiaal, qui sont très attachés à leur coopérative.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous nous apporter des précisions au sujet de la redistribution du résultat ?

M. Jean-Michel Javelle. – Le prix du lait a augmenté de l'ordre de 40 % entre 2020 et 2025, ce qui est une heureuse évolution. Je pense qu'une génération d'agriculteurs a été sacrifiée, et nous avons souvent été capables de produire en dessous de nos coûts de production, ce qui n'est pas durable pour les nouvelles générations. De plus, rendre le métier plus attractif, moderniser les élevages et avoir une vie sociale exigent une juste rémunération. Le travail réalisé dans le cadre de la loi Égalim nous a conduits à un prix de base de 468 euros en 2025, auquel s'ajoutent les primes liées au travail de l'éleveur, à la composition du lait, ainsi que les spécificités (bio, AOP), pour atteindre un total de 502 euros.

Concernant la redistribution sur 2025, la décision n'est pas encore prise. Cependant, sur les années 2022, 2023 et 2024, nous avons pu reverser en liquidités aux producteurs 1,87 euro, 8,05 euros et 8,73 euros respectivement. Étant également investisseurs, ils ont reçu des parts sociales liées au résultat. Au total, sur les deux dernières années, nous avons distribué plus de 14 euros additionnels au prix du lait. Parallèlement, nous avons conservé 66 % des résultats en réserve dans le patrimoine commun de la coopérative. De plus, à partir de 2025, nous appliquerons une nouvelle clef de répartition suivant laquelle nous distribuerons 50 % de notre résultat consolidé après impôt sur les sociétés, incluant les intérêts aux parts sociales. En 2024, ces intérêts représentaient 2,54 euros pour 1 000 litres. Nous voulons ainsi créer une dynamique autour de la coopérative, à travers la rémunération, mais aussi le développement de l'outil industriel pour assurer la pérennité, la compétitivité et la souveraineté laitière française.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais que nous abordions le sujet des négociations commerciales. Pouvez-vous nous expliquer comment elles se déroulent pour une coopérative comme la vôtre ? Confirmez-vous qu'elles s'avèrent souvent très tendues ?

M. Jean-Michel Javelle. – Nos clients nous sont indispensables et constituent un levier important pour la distribution de nos produits. Nous sommes bien entendu dans un cadre de négociation qui génère quelques frictions. Mais nous restons en mesure de publier nos indicateurs de MPA, qui sont argumentés. Nous allons à la rencontre des distributeurs, qui prêtent une écoute attentive à ce sujet. Il est clair qu'aujourd'hui, nous devons veiller à l'application stricte d'Égalim. La conjoncture actuelle, qui semble déséquilibrer, ne doit pas remettre cela en cause. Quel serait l'effet d'une baisse de nos prix de vente industriels (PVI) ou des prix de vente consommateurs (PVC) ? Un léger effet sur le pouvoir d'achat, mais à terme, c'est la souveraineté laitière française qui est en jeu. Chaque euro perdu sur ce marché intérieur serait répercuté dans les cours de ferme. Nous avons déjà suffisamment à faire avec la volatilité des marchés européen et mondial. Le marché français n'a d'ailleurs pas profité pleinement de la situation en 2023 et

2024, lorsque nos concurrents allemands affichaient des prix supérieurs à 500 euros.

Nous avons géré une certaine temporalité avec moins d'inflation. Certes, les prix des produits laitiers ont augmenté, mais ils restent tout à fait abordables. C'est un enjeu de souveraineté. Si demain, les prix devaient baisser drastiquement à cause de négociations qui se passeraient mal, cela aurait des conséquences graves. Je reste cependant extrêmement confiant sur notre capacité à y arriver.

Nous sommes également interrogés sur les centrales européennes. Bien que nous ne soyons pas directement concernés, cela nous pose question quant à l'effet par ricochet que cela pourrait avoir sur nos tarifs *via* nos concurrents. Nous restons donc ambitieux et déterminés à obtenir la MPA et les augmentations nécessaires pour maintenir un tissu laitier dynamique. Cela permettra de tenir les engagements que j'ai mentionnés : le renouvellement des générations, la décarbonation, le bien-être animal et la compétitivité. En outre, nous avons déjà alerté sur les importations massives, et je pense que nos concitoyens sont sensibles à l'origine des produits, ainsi qu'au poids de l'agriculture qui façonne les territoires et crée une activité économique.

M. Frédéric Chausson. – Concernant les négociations actuelles, comme l'a dit le président, nous arrivons avec la volonté d'obtenir des hausses de tarifs raisonnables pour couvrir les augmentations des coûts de production constatées au niveau des exploitations. En face, les distributeurs formulent plutôt des propositions déflationnistes. De ce fait, la négociation s'avère forcément rude, mais pas nécessairement plus que les années précédentes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les centrales d'achat avec lesquelles vous négociez ? Sont-elles uniquement françaises ou européennes ?

M. Frédéric Chausson. – Nous ne négocions plus avec les centrales européennes. Par ailleurs, je crois pouvoir dire que notre statut coopératif est pris en compte par les centrales d'achat et la grande distribution, et que nous bénéficions d'un traitement un peu particulier. Très concrètement, nous négocions avec les centrales d'achat françaises.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pensez-vous bénéficier d'un traitement plus clément que d'autres industriels parce que vous êtes une coopérative de producteurs ?

M. Jean-Michel Javelle. – Le marché reste le marché, et la compétition reste la compétition. Cela veut dire que non. Malgré tout, nous nous efforçons d'affirmer notre différence. C'est pourquoi nous vous invitons à venir voir le mouvement que nous allons défendre : « *Oui au lait de notre coopérative d'éleveurs* ». À ce titre, nous venons de lancer une grande campagne de communication pour expliquer ce qu'est une coopérative et pourquoi nos produits, au-delà de leur valeur alimentaire, ont aussi une dimension

citoyenne et militante. Nous ne baissons pas les bras ; nous voulons construire la France laitière de demain.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous me dire comment se passent les négociations relatives aux services ? Vous négociez uniquement avec des centrales d'achat nationales, nous l'avons compris. Comment cela se passe-t-il ? Les prix sont négociés, et des services vous sont vendus. Êtes-vous libres de les acheter, ou est-ce un passage obligé ?

M. Frédéric Chausson. – Comme vous le savez, ce sont des aspects très surveillés par la DGCCRF. Ces services font partie de la négociation globale, mais ils s'inscrivent dans des relations contractuelles assez saines. Votre question sous-entend la notion de contrepartie, et si elle est réelle. À cet effet, je crois pouvoir dire qu'à notre niveau, les règles et les contreparties sont respectées. Bien évidemment, cela fait partie de la négociation globale, et les approches peuvent différer selon les clients, mais les règles du jeu restent assez claires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous déjà été déréférencés de certains grands distributeurs parce que les négociations se passaient mal ou parce que vous avez été trop lents à accepter une offre ?

M. Frédéric Chausson. – C'est arrivé ponctuellement, mais ni plus ni moins que dans l'historique des négociations. Quand je disais tout à l'heure que cela frictionne et que les négociations sont rudes, cela fait ponctuellement partie de l'affrontement qui peut exister. Mais jusqu'à maintenant, toutes les négociations ont trouvé une issue à peu près équilibrée.

Je voudrais également revenir sur votre appréciation concernant un éventuel traitement particulier. Je ne sais pas si c'est spécifique à Sodiaal, qui représente une grosse partie des éleveurs laitiers français et qui est une coopérative. Mais globalement, il est possible de dire que la très grande majorité des distributeurs portent une attention particulière sur les équilibres de filière et une écoute attentive sur le sujet. Quand il est question de variation de la MPA qui influence le prix du lait, les distributeurs nous interrogent sur le niveau du prix du lait et les conséquences que sa variation entraîne. Il y a donc dans nos discussions une attention particulière portée à la pérennité de la filière.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous de cette affirmation ?

M. Jean-Michel Javelle. – Heureusement que les marges des exploitations se sont confortées, sinon il y en aurait de moins en moins. À titre d'exemple, nous perdons 3 à 4 % d'exploitants par an pour des raisons purement démographiques. Soit nous assistons à une attrition laitière de notre pays, ce qui constitue un appauvrissement et une perte de souveraineté, soit nous agissons. Pour nous, la coopérative reste un bien commun, et il est normal que nous investissions 150 millions d'euros sur le territoire français. Nous contribuons ainsi à l'économie et à l'emploi avec nos

9 000 collaborateurs. Tout cela apparaît de façon transparente dans nos comptes.

Vous pourriez également me demander comment nous avons réalisé une acquisition à l'étranger. Nous l'avons fait en nous endettant, car nous tenons à cette marque comme à la prunelle de nos yeux. De plus, le Canada a été l'un de nos tout premiers pays franchisés. Il s'agit d'un marché sécurisé et en développement. Tous les bénéfices seront bien entendu rapatriés en France pour parfaire le prix du lait des producteurs français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous avez parlé de l'initiative « *Oui au lait de notre coopérative d'éleveurs* ». Pouvez-vous la présenter succinctement et nous expliquer comment vous comptez aller plus loin dans la promotion des intérêts de vos éleveurs ? Pensez-vous adopter une politique qui ressemble à celle de « *C'est qui le Patron ? !* » ?

M. Jean-Michel Javelle. – Concernant « *C'est qui le Patron ? !* », j'ai mentionné que nous disposons des vaches, des usines et des marques. Cette initiative repose sur une marque, mais ne possède pas d'usine, et elle soutient 360 producteurs. Ce projet a ouvert des perspectives, ce que nous saluons, mais il concerne seulement 360 éleveurs. Pour ma part, j'ai la responsabilité de 14 500 éleveurs à travers toute la France, et je ne peux pas me permettre d'erreur. Bien que « *C'est qui le Patron ? !* » ait connu un grand succès dans le secteur du lait de consommation, et que nous soyons familiers avec leur démarche, née dans ma région à partir d'un projet de l'URCVL très exposé au marché italien, il s'agit d'une belle réussite dont nous pouvons les féliciter. Nous fabriquons d'ailleurs certains de leurs produits, comme le beurre bio et l'emmental. Il n'y a donc pas de confrontation entre nous. Une voie a été tracée, mais le parcours pour les 14 500 producteurs diffère de celui des 360.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dites que les lois Égalim ont amélioré les choses. Pouvez-vous revenir rapidement sur cette affirmation en précisant ce qui, dans ces lois, a permis cette évolution positive ?

M. Frédéric Chausson. – Le principe de la marche en avant, instauré par les lois Égalim, a été déterminant pour stabiliser la situation dans le secteur agricole. En recentrant les discussions sur l'évolution des coûts de production plutôt que sur des facteurs exogènes comme l'offre et la demande, ce dispositif a offert une stabilité précieuse. Par exemple, durant les périodes de chute des marchés mondiaux, cette approche permet d'ancrer les débats sur des éléments tangibles, favorisant ainsi un consensus.

Nous sommes donc profondément attachés à Égalim, et en particulier à la notion de SRP+ 10, qui constitue un élément fondamental de ce cadre. Nous soutenons également l'option 3 d'Égalim, que nous considérons comme la meilleure manière de faire fonctionner cette complexe mécanique. En outre, il est crucial de maintenir l'encadrement des promotions et la date butoir des négociations, qui coïncide avec le salon de l'agriculture, un moment clef pour mettre en avant ces échanges. En somme, nous croyons fermement qu'Égalim

est une cadre bénéfique pour l'agriculture, et nous restons déterminés à en assurer la pérennité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous m'expliquer pourquoi vous êtes très attaché à l'option 3, et pourquoi la grande distribution y est si opposée ?

M. Frédéric Chausson. – L'option 3 reste la plus pratique. En effet, travailler sur une variation de la matière première agricole est beaucoup plus simple pour une entreprise comme la nôtre, qui gère de nombreux produits et catégories différentes, que d'analyser en détail chacune de nos catégories. Deuxièmement, si l'option 3 devait être supprimée, ce qui serait très préjudiciable à l'édifice d'Égalim, nous serions confrontés à une énorme complexité pour décomposer, produit par produit, toute la chaîne de valeur. Nous avons aussi un problème de fond : un certain nombre de nos clients distributeurs sont eux-mêmes producteurs. Il n'est donc pas du tout intuitif pour nous d'exposer notre répartition de marge à de potentiels concurrents. J'insiste cependant sur le fait que c'est avant tout le côté pratique de l'option 3 qui est le plus important.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends que vous ne souhaitez pas partager votre répartition de marge.

M. Frédéric Chausson. – Nous n'avons pas forcément envie d'être complètement transparents avec des entreprises qui fabriquent les mêmes produits que nous. Cependant, je me permets d'insister sur le fait que l'option 3, avec les doubles certifications actuelles, apporte une assurance vraiment raisonnable sur la véracité des informations présentées. Ce système fonctionne, nous l'utilisons depuis des années et tout le monde est habitué à ces mécanismes. Se passer de l'option 3 reviendrait à fragiliser complètement l'édifice d'Égalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certains acteurs de la grande distribution estiment que l'option 3 n'est pas assez complète et qu'il faudrait au moins donner la part que représente la matière première agricole dans le prix global. À votre avis, la grande distribution dispose-t-elle, avec l'option 3, de toutes les informations nécessaires pour négocier, hormis votre répartition de marge ?

M. Frédéric Chausson. – Pour des produits laitiers qui sont quand même assez bruts, je pense que oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il des produits transformés ?

M. Frédéric Chausson. – Je ne saurais dire.

Madame la présidente de la commission d'enquête rejoint la séance.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Êtes-vous amenés à acheter de la matière première agricole à l'étranger pour vos produits laitiers ?

M. Jean-Michel Javelle. – Notre lait est 100 % d'origine française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous êtes néanmoins amenés à acheter des fruits à l'étranger. De ce fait, il existe une part de matière première agricole étrangère.

M. Frédéric Chausson. – Très localement. Certains fruits sont achetés en France et d'autres viennent de l'étranger. Typiquement, le cacao vient de l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les marques de distributeurs occupent une place croissante dans les rayons français. À ce titre, quelle part les MDD représentent-elles dans votre chiffre d'affaires global ? Existe-t-il des différences dans les négociations commerciales pour les MDD, qui ne se déroulent pas forcément au même moment ? Enfin, comment expliquez-vous la différence de prix entre les MDD et les marques nationales ?

M. Frédéric Chausson. – La part des marques de distributeurs dans notre chiffre d'affaires est la suivante : nous réalisons 50 % de notre activité avec la GMS française, et au sein de ces 50 %, la moitié est en marques nationales et l'autre moitié en marques de distributeur. Nous sommes par ailleurs de très gros opérateurs de MDD en lait de consommation, en emmental, ainsi qu'en beurre et en crème.

Les négociations pour les MDD s'avèrent un peu différentes. Généralement, elles s'enchaînaient juste après la fin des négociations sur les marques nationales et suivaient leur tendance. Ce qui nous inquiète, c'est que ce calendrier tacite se voit un peu bouleversé. Nous passons en effet à des appels d'offres de plus en plus courts et opportunistes. Jusqu'à présent, les distributeurs montraient un intérêt relatif pour que les MDD soient d'origine France. Ce front s'est un peu fissuré, notamment sur l'emmental, où de plus en plus de produits d'origine étrangère entrent par le canal des MDD. Cela crée bien évidemment une pression à la baisse sur les prix. À ce titre, nous nous battons beaucoup contre cela en faisant la promotion de l'origine France, à laquelle les consommateurs sont sensibles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Seriez-vous favorable à l'affichage de l'origine France à côté de l'étiquette de prix ?

M. Frédéric Chausson. – Nous le faisons déjà sur nos produits.

M. Jean-Michel Javelle. – Frédéric a beaucoup parlé de l'emmental. À ce titre, je veux relancer le SIGF, le syndicat des produits du Gruyère français, pour faire la promotion du fromage et de l'emmental français. C'est un gros travail que nous souhaitons engager collectivement, avec un lancement prévu au salon de l'agriculture. Le sujet de l'origine est essentiel pour nous. Par ailleurs, nous souhaiterions pouvoir appliquer la sanctuarisation de la MPA également au secteur de la RHF. Nous voudrions aussi que notre spécificité coopérative soit reconnue pour les produits locaux

ou, du moins, les produits de l'économie sociale et solidaire et du commerce équitable, comme le prévoyait la loi Égalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre appréciation globale sur les nouvelles formes de distribution ? Je pense notamment aux magasins de producteurs et aux associations pour le maintien d'une agriculture biologique (AMAP). Est-ce que cela présente un intérêt pour vous ?

M. Jean-Michel Javelle. – Nous réfléchissons à tous les canaux de distribution. Par exemple, nous avons des fromageries de la coopérative, des magasins implantés en territoires ruraux où la population locale peut se fournir en fromages produits à proximité, que nous achalandons avec les produits de nos autres fromageries. Nous réfléchissons aussi à des réseaux de distribution *via* le *e*-commerce pour nos fromages AOP de qualité. Nous avons également un site, lesfromageurs.com, qui permet de partager le savoir-faire des territoires français et d'assurer la rémunération des producteurs. Cela reste cependant très modeste. L'essentiel de notre distribution passe par les canaux traditionnels, qui évoluent. Nous nous recentrons sur la proximité et le *drive*, car même si les hypermarchés restent majoritaires, ils connaissent une certaine érosion. Nous essayons d'être plus présents sur ces secteurs, qui sont aussi un moyen de valorisation. Nous pensons également que certaines catégories socio-professionnelles (CSP) seront peut-être plus sensibles à notre mode de gouvernance coopérative. J'insiste sur le fait que nos produits, au-delà de leur valeur nourricière, ont aussi une valeur militante.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est le prix de vente du lait Candia ?

M. Jean-Michel Javelle. – Aujourd'hui, une brique de lait Viva doit se situer autour de 1,35 euro.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est le prix d'achat au producteur ?

M. Jean-Michel Javelle. – En 2025, le prix d'achat était supérieur à 500 euros pour 1 000 litres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le prix de rémunération aux éleveurs fait-il l'objet de discussions annuelles au sein de votre conseil d'administration ?

M. Jean-Michel Javelle. – Nous avons évoqué la formule du prix du lait et ses variations. Vous comprenez donc que nous sommes très attachés aux 50 % de notre activité réalisés en grande consommation en France *via* la distribution traditionnelle. Nous pensons qu'il existe une co-responsabilité entre producteurs, coopérative, distributeurs et consommateurs pour préserver la souveraineté laitière française. Si tout le monde se met en mouvement, nous aurons la chance de continuer à avoir du lait français et des territoires ruraux vivants, avec une agriculture compétitive. C'est l'enjeu de

demain : avoir une agriculture capable de faire face à tous les aléas, qu'ils soient sanitaires, climatiques ou liés à la volatilité des prix. Nous devons nous battre tous collectivement pour défendre ce sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pensez-vous que cette grande alliance se concrétise ? Êtes-vous plutôt content ou plutôt inquiet concernant les négociations commerciales ?

M. Jean-Michel Javelle. – Si nous avions déjà signé, je serais satisfait, mais je suis déterminé et ambitieux. J'exhorte également chacun de nos clients à faire preuve de responsabilité, et je suis convaincu qu'ils en sont capables. L'enjeu actuel est conséquent : si nous détruisons la valeur, nous compromettons notre souveraineté. De plus, la question de la démographie et du renouvellement des générations peut évoluer très rapidement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Faut-il comprendre que le déréférencement que vous mentionniez plus tôt résulte de la détermination à ne pas vendre vos produits à un prix jugé non rémunérateur pour vos producteurs ?

M. Frédéric Chausson. – Honnêtement, nous ne sommes pas concernés par les opérations de déréférencement massives expérimentées par certains acteurs. Cela a pu nous arriver ponctuellement, localement, mais pas du tout avec l'ampleur qui a pu être décrite récemment dans la presse.

Mme Marie-Lise Housseau. – Vous affirmez qu'Égalim a été bénéfique grâce à ses mécanismes, mais votre statut de coopérative semble également jouer un rôle important. Les enseignes perçoivent en vous un soutien aux éleveurs, ce qui pourrait vous permettre d'obtenir de meilleurs prix. J'ai noté que votre prix est supérieur à celui d'autres acteurs laitiers. En quoi cet avantage lié à Égalim est-il répercuté ? Utilisez-vous votre statut de coopérative dans les négociations pour rediriger la valeur vers les éleveurs dans un cadre gagnant-gagnant, comme le prévoit Égalim ?

M. Jean-Michel Javelle. – Madame la sénatrice, ma priorité est la rémunération des éleveurs, que je souhaite transformer en un élément différenciateur. À travers nos marques, qui sont achetées par les consommateurs et mises en avant par les distributeurs, nous garantissons l'avenir du lait français. Miser sur le court terme serait une erreur ; avec plus de 60 ans d'histoire, nous visons à construire l'avenir.

Nous devons encourager l'installation de jeunes non issus du milieu agricole, car leur intégration est essentielle pour notre avenir. Il est crucial de redonner dignité et fierté au métier d'éleveur grâce à des prix rémunérateurs. Cela nécessite également d'investir dans nos outils de transformation pour assurer compétitivité et qualité de vie.

Notre lutte ne vise pas à créer une rente, mais à rester compétitifs face à nos concurrents européens, car c'est le combat des 14 000 éleveurs que je représente. Lors du salon de l'agriculture, nos véritables ambassadeurs seront

nos éleveurs et employés, car notre communication est authentique et émotive. Quand les distributeurs visitent mon exploitation, je leur montre la réalité de notre travail, des vêlages aux aléas climatiques, avec l'objectif de vivre dignement de notre métier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment analysez-vous le système coopératif ? Pensez-vous qu'il devrait évoluer pour mieux remplir ses missions de groupement de producteurs et peser davantage dans la négociation commerciale face à des acheteurs qui ont beaucoup de poids ?

M. Jean-Michel Javelle. – Je crois fermement que notre modèle coopératif est le meilleur. Cependant, la question de la taille critique demeure. Diriger une coopérative de 14 000 éleveurs à travers la France présente des défis, notamment en raison des variations pédoclimatiques et environnementales. Avec une distribution de plus en plus concentrée, il est crucial de rester compétitifs tout en préservant notre identité, car sinon, nous risquons de disparaître face à d'autres pays européens.

Il est essentiel d'exceller en qualité et en opérationnel, et de continuer à investir dans nos outils. En période de crise, les fusions au sein de Sodiaal ont permis d'intégrer des coopératives en difficulté, ce dont nous sommes très fiers. Je crois que sans ce rôle fédérateur, la restructuration laitière aurait été beaucoup plus brutale.

Nous devons envisager des alliances pour créer des complémentarités et progresser. La rapidité de concentration dans d'autres pays européens nous pousse à réfléchir à de nouvelles stratégies, et ces questions font partie de nos préoccupations futures.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie pour votre engagement. Je vous invite également à nous transmettre par écrit d'éventuels documents complémentaires.

Audition de MM. Emmanuel Guichard, délégué général, et Xavier Guéant, directeur juridique, économique et commercial, de la Fédération des entreprises de la beauté, de Mme Virginie d'Enfert, déléguée générale de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable, et de Mme Khristelle Robic, conseil Affaires publiques de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable et de la Fédération des entreprises de la beauté

(*Jeudi 19 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons les travaux de notre commission d'enquête et recevons aujourd'hui les représentants des entreprises du « DPH », le secteur « Droguerie, Parfumerie et Hygiène ». Jusqu'ici, nous avons essentiellement traité des relations entre les producteurs, les industriels et les distributeurs dans l'alimentaire. Toutefois, le DPH relève pleinement du périmètre de notre commission d'enquête, car dans ce secteur également, des questions se posent sur le partage de la valeur, de l'amont à l'aval.

À ce titre, nous entendons ce matin : M. Emmanuel Guichard, délégué général de la Fédération des entreprises de la beauté (Febea) ; M. Xavier Guéant, directeur juridique, économique et commercial de la Febea ; Mme Virginie d'Enfert, déléguée générale de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable (Fher) ; et Mme Khristelle Robic, conseil Affaires publiques de la Fher et de la Febea.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Emmanuel Guichard, M. Xavier Guéant, Mme Virginie d'Enfert et Mme Khristelle Robic prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie par ailleurs de bien vouloir nous faire part de vos éventuels missions ou liens d'intérêts actuels qu'il pourrait être utile de porter à la connaissance de notre commission.

Je prends acte que vous n'avez rien à déclarer.

Nous tenions à vous entendre notamment sur les prix négociés avec la distribution et sur les différentes marges de votre secteur, en nous présentant la façon dont s'opère le partage de la valeur de l'amont à l'aval, entre vos adhérents et la grande distribution. Vous pourrez nous préciser

préalablement quels sont vos adhérents, car on entend souvent que l'on a essentiellement affaire à de grandes multinationales ; il serait donc intéressant de savoir qui fabrique les produits DPH commercialisés en France.

Par ailleurs, vous pourrez nous parler du cadre légal en vigueur et nous indiquer la manière dont les lois Égalim ont pu affecter vos activités, notamment le seuil de revente à perte, dit SRP+ 10, et l'encadrement des promotions, qui s'appliquent non seulement à l'alimentaire, mais également aux produits DPH.

Enfin, vous nous ferez part de votre analyse du déroulement des négociations commerciales et du rôle joué par les grandes centrales d'achat et de services, qu'elles soient nationales ou européennes. Puis vous nous parlerez des perspectives de marché de votre secteur d'activité.

Nous vous proposons que cette audition se déroule en deux temps : vous répondrez tout d'abord à ces interrogations avec des réponses aussi précises que possible, en vous en tenant à huit minutes maximum de présentation liminaire par fédération. Puis nous aurons un temps de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteur, puis avec les autres membres de la commission.

M. Emmanuel Guichard, délégué général de la Fédération des entreprises de la beauté (Febea). – Merci beaucoup, madame la présidente. Je vais vous présenter la Fédération des entreprises de la beauté. Elle a le même âge que la tour Eiffel, puisqu'elle a été fondée en 1889 par Aimé Guerlain, à l'occasion de l'Exposition universelle. Parfumeur, celui-ci proposa à ses confrères de se réunir pour ériger un pavillon commun. Cette date n'a rien d'anodin : à cette époque, la France n'était pas leader mondial du secteur de la cosmétique puisque l'Allemagne occupait alors la première place. Ce pavillon donna naissance au Syndicat de la parfumerie française, devenu ensuite la Febea.

Aujourd'hui, le secteur est composé de grandes marques, mais également d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) – car en cosmétique, il est possible en une génération de créer un groupe – et d'une majorité de petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent 80 % du secteur. Il se distingue par la création, chaque semaine, de deux nouvelles marques, dites *Indie brands*. Cette dynamique s'explique par l'existence, en France, d'un écosystème complet : production d'ingrédients, notamment à Grasse, fabrication d'emballages – par exemple dans la vallée de la Bresle pour le verre –, innovation, création, formations, usines et vente.

Ces entreprises sont créées non pas pour le marché français, mais pour l'export : 70 % de la production française est ainsi exportée. Le secteur constitue le deuxième contributeur à la balance commerciale, avec 17 milliards d'euros d'excédent et plus de 22 milliards d'euros d'exportations cette année.

La situation demeure toutefois tendue : la concurrence de la Corée déferle également sur le marché français et européen, et surtout, les droits de

douane américains nous affectent fortement, puisque nous avons perdu 500 millions d'euros d'exportations.

Nos entreprises font rayonner le *Made in France* : un produit français vendu à l'export est commercialisé 30 % plus cher que les autres produits cosmétiques, en raison d'une « qualité France » reconnue partout dans le monde.

Grâce à cet écosystème, le secteur représente 300 000 emplois directs et indirects en France.

Qu'est-ce qu'un produit cosmétique ? Il est défini par le règlement européen relatif aux produits cosmétiques, qui constitue un véritable « cadeau de la France à l'Union européenne ». Cinquante et un ans plus tôt, Simone Veil établissait la première réglementation en la matière, aujourd'hui intégrée au code de la santé publique.

Les produits cosmétiques concernés présentent une grande diversité : des produits d'hygiène du quotidien tels que dentifrices, gels douche ou déodorants ; des soins vendus en pharmacie, comme les crèmes solaires ou les soins du visage ; des produits distribués en parfumerie sélective, tels que maquillage et parfums ; enfin, des produits nécessitant un conseil personnalisé, proposés en instituts, par exemple par des esthéticiennes, ou en salons de coiffure.

Nombre de ces produits sont distribués par des petits commerces spécialisés, souvent parmi les derniers qui sont encore implantés en centre-ville : parfumeries sélectives, salons de coiffure, pharmacies. Ces circuits sont créateurs d'emploi. Une étude du cabinet Asterès montre qu'à volume de vente équivalent, un magasin spécialisé crée près de 70 % d'emplois supplémentaires par rapport à la grande distribution. La Febea demeure particulièrement attachée à ces petits commerces. Elle a ainsi lancé, avec l'Union nationale des entreprises de coiffure (Unec) et le Conseil national des entreprises de coiffure (Cnec), une campagne intitulée « Cœur sur mon coiffeur », destinée à inciter les jeunes à fréquenter les salons.

Enfin, point central pour nos échanges : la grande distribution ne constitue pas le principal circuit de distribution en valeur pour la cosmétique. En 2025, la pharmacie occupe la première place avec 24 % du marché, en croissance de 6 points par rapport à 2019. Les parfumeries sélectives suivent avec 23 %, en baisse de 4 points, notamment en raison de la désertification des centres-villes. Vient ensuite la grande distribution.

La grande distribution à dominante alimentaire représente 19 % du marché, en recul de 6 points, tandis que le e-commerce atteint 13 %, en croissance de 5 points depuis 2019, mais la courbe s'est ensuite infléchie. Les produits cosmétiques demeurent en effet des produits sensoriels, qu'il faut tester.

Le commerce en ligne fonctionne, mais il ne constitue qu'un segment spécifique. Sa croissance s'est accélérée pendant la crise sanitaire, période durant laquelle nos circuits de distribution, notamment les salons de coiffure, étaient fermés. Les marques ont alors ouvert des boutiques en ligne, provoquant un bond, avant une stabilisation.

J'appelle votre vigilance, en tant que législateurs, sur la question des petits colis, qui comporte un risque d'invasion du marché.

Qu'est-ce qui distingue le marché cosmétique du marché alimentaire ? D'abord, la durée de conservation : un produit cosmétique se conserve couramment trois ans ; un parfum, encore davantage. Ensuite, nos processus industriels ne relèvent pas d'une production continue. À la différence d'une laiterie transformant chaque jour le lait, nous fabriquons successivement des produits différents, en petites séries, avec un recours important à la sous-traitance. Notre secteur repose sur la créativité et l'innovation : la croissance provient du lancement régulier de nouveaux parfums, maquillages ou soins.

Deux éléments méritent d'être soulignés.

Nous commercialisons des produits de petite taille : hormis certains gels douche, la plupart tiennent dans la main, ce qui modifie profondément les circuits de distribution et l'animation des rayons.

Par ailleurs, certaines références se vendent à des volumes très faibles : un contour des yeux peut représenter, en grande distribution, une unité vendue par mois et par magasin. Cette caractéristique nous distingue fortement de l'alimentaire, bien que nous entretenions des liens très forts avec le monde agricole.

La grande surface alimentaire, si elle écoule des volumes importants de produits cosmétiques, ne constitue donc pas notre premier circuit en valeur.

Le secteur cosmétique peut se trouver victime d'effets de bord, comme ce fut le cas lors de l'encadrement des promotions alimentaires par les lois Égalim, dispositif qui place mécaniquement nos produits sous le coup des mêmes réglementations et produisent des effets très importants pour nos entreprises. Nous vous remercions vivement pour l'encadrement des promotions du DPH, ce qui a permis de rétablir une équité et de limiter ces effets de bord. Lorsque vous légiférez pour soutenir les agriculteurs, nos entreprises peuvent se trouver indirectement affectées par les décisions adoptées.

Mme Virginie d'Enfert, déléguée générale de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable (Fher). – Je représente les fabricants de produits d'hygiène et d'entretien, qui sont destinés à laver, nettoyer, entretenir et/ou désinfecter le linge, la vaisselle et les surfaces, en usage

professionnel comme en usage grand public. Je centrerai mon propos sur ce dernier segment.

Au nom de mes adhérents, je souligne l'importance de cette commission d'enquête. Vous l'avez souligné, madame la présidente, le DPH demeure souvent relégué au second plan dans les discussions relatives aux lois Égalim. Notre secteur a pourtant subi des effets de bord, notamment à la suite de la loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite loi Égalim 1, dont certains ont été corrigés.

Notre organisation constitue un syndicat sectoriel principalement expert des questions réglementaires, qu'il s'agisse des produits ou de l'environnement. Les relations commerciales ne constituent pas le cœur de notre expertise ; néanmoins, lorsque le DPH se trouve concerné, nous nous mobilisons.

Pour cette audition, j'ai collecté des études, des données chiffrées et interrogé individuellement nos adhérents afin de pouvoir vous apporter des éléments d'informations précis.

La Fehr regroupe 128 adhérents, dont une très large moitié opère sur le marché grand public. Le secteur représente environ 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires ; c'est un petit secteur. Contrairement à une idée répandue, la détergence participe pleinement du *Made in France* : 101 sites de production se situent sur le territoire national. Des marques de grands groupes internationaux y sont fabriquées, aux côtés de marques plus petites, produites directement ou par sous-traitance en France. Cet écosystème industriel s'est révélé particulièrement efficace et réactif pendant la crise du Covid, lorsqu'il a fallu produire massivement des produits d'entretien et de désinfection. Il importe de maintenir cette capacité.

Le DPH représente 12 % des ventes de produits de grande consommation (PGC). Les seuls produits d'entretien pèsent environ un tiers du DPH, soit 3,6 % du marché des PGC, pour un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros.

À la différence du secteur cosmétique, nous dépendons très fortement des grandes surfaces alimentaires (GSA), qui concentrent la quasi-totalité de notre marché, y compris les *drive* et les sites en ligne des enseignes. Les grandes surfaces de bricolage (GSB) représentent environ 3 % de nos ventes, principalement pour des produits d'entretien très spécifiques ; ce poids limité s'explique par l'absence de lessive et de produits vaisselle, qui constituent nos deux catégories principales. Il convient également de mentionner la concurrence de nouveaux acteurs, tels qu'Action et Normal.

Les produits d'entretien occupent une place très réduite dans la dépense des ménages. Selon l'Insee, le DPH dans son ensemble – incluant les produits représentés par la Febea – pèse 2 % de cette dépense ; les seuls produits d'entretien en constituent 0,5 %. À titre de comparaison, les

abonnements numériques atteignent environ 3 %. La fréquence d'achat demeure faible : une boîte de 30 capsules de lessive dure environ deux mois – les Français font en moyenne 3,6 machines par semaine. Cette situation n'est pas comparable avec l'alimentaire, caractérisé par fréquence de renouvellement, notamment des produits frais, beaucoup plus importante.

Comme cela a été évoqué, l'idée circule selon laquelle le marché des produits d'entretien se limiterait aux grands groupes internationaux. Les marques des grandes entreprises pèsent 63 % des ventes, mais les marques de distributeur (MDD) en constituent néanmoins près de 19,8 %. Les PME et les ETI totalisent 17,2 % du marché. Ces petites marques implantées en France gagnent des parts de marché, notamment sur la lessive et la vaisselle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous invite à resserrer votre présentation.

Mme Virginie d'Enfert. – J'en viens aux négociations commerciales ; je me limiterai à un bref rappel historique.

En 2019, première année d'application de la loi Égalim 1 dans l'alimentaire, les promotions ont été limitées dans ce secteur. Immédiatement, un report des très fortes promotions s'est opéré vers le DPH. Sur la lessive, près de 6 points supplémentaires de volumes ont été vendus sous promotion en un an. Certaines boîtes de lessive liquide ont été proposées à 0,99 euro, soit un prix inférieur à celui d'un pack d'eau minérale ou d'un litre de lait. Ces super-promos, conçues pour alimenter l'image prix des enseignes et attirer du trafic, sont destructrices de valeur et brouillent les repères du consommateur, tant ces niveaux de prix apparaissent déconnectés des coûts réels.

Deuxième étape : la crise des matières premières. Une étude réalisée avec le cabinet Asterès sur l'évolution des marges dans le secteur de l'entretien montre qu'en 2022 les coûts unitaires ont augmenté de plus de 16,2 %, tandis que les hausses tarifaires se situaient entre 0 % et 5 %. Nombre de nos adhérents n'ont pu répercuter ces augmentations. Il en est résulté une contraction des marges. L'inflation, bien que record, est restée nettement plus faible pour les marques nationales d'entretien : plus 5,19 %, contre plus 10,22 % pour l'alimentaire.

Troisième étape : l'encadrement des promotions du DPH en 2024. Cette mesure s'accompagne d'une déflation des prix en rayon. Pour les marques nationales, les indices de prix reculent de 5 points en 2024, revenant en dessous du niveau de 2019. Dans le même temps, les MDD se maintiennent à un indice de 117 en 2024 et de 115 en 2025. Ces données apportent une démonstration évidente du partage des marges et des choix effectués.

Cette déflation ne constitue pas une bonne nouvelle pour le secteur de l'entretien. Elle détruit de la valeur et fragilise la rentabilité, le maintien de l'outil industriel en France, le versement des salaires et les capacités d'investissement, notamment dans la transition écologique. Les entreprises françaises ont dû engager des dépenses significatives à la suite de l'adoption

de la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, dite loi Agec, et de la loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite loi Climat et résilience, en particulier pour incorporer des matières plastiques recyclées, développer des recharges et financer les filières à responsabilité élargie du producteur (REP), dont le nombre s'est multiplié. Le coût de la filière REP pour les emballages ménagers a d'ailleurs doublé depuis la loi Agec. Ces charges sont supportées par les industriels.

Mme Khristelle Robic, conseil Affaires publiques de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable (Fher) et de la Fédération des entreprises de la beauté (Febea). – Nous disposons désormais de deux années de recul sur l'encadrement des promotions. J'en présenterai brièvement les principaux constats.

Premièrement, la baisse des prix en fond de rayon, déjà évoquée, se révèle 2,5 fois plus importante pour les marques nationales que pour les MDD.

Deuxièmement, du point de vue du consommateur, un chiffre mérite attention : les marques nationales du DPH affichent aujourd'hui un niveau de prix inférieur à celui qui était observé quinze ans auparavant, tandis que, sur la même période, les MDD ont progressé de 15 %. Les Français ne s'y trompent pas : les volumes achetés en 2025 se sont stabilisés, voire ont augmenté dans certaines catégories.

Troisièmement, contrairement à une idée répandue, l'encadrement des promotions n'entraîne pas leur disparition. Les promotions existent, mais elles se sont transformées. De nouvelles pratiques se développent, notamment le « cagnottage » ou les remises créditées sur les cartes de fidélité ; les Français conservent ainsi un accès aux offres promotionnelles. En revanche, le relèvement du seuil de promotion à 40 % pour le DPH, intervenu au début de 2025, s'est traduit par des charges supplémentaires pour les entreprises, évaluées entre quelques centaines de milliers et plusieurs millions d'euros. Les promotions demeurent financées par les industriels.

Quatrièmement, enfin, si l'on se place du côté des entreprises, les promotions ont eu un effet positif pour les PME. La performance des petites marques progresse, en volume comme en valeur. Auparavant, celles-ci ne pouvaient financer des promotions à moins 70 % ou 80 %. Désormais, dans un cadre régulé, elles accèdent à des opérations promotionnelles, ce qui renforce leur visibilité et leur attractivité en rayon. Cette évolution apparaît vertueuse.

Mme Virginie d'Enfert. – Nous souhaitons attirer l'attention de la commission sur trois points.

Premièrement, l'encadrement des promotions du DPH doit être maintenu, au moins jusqu'à la fin de l'expérimentation, prévue en 2028. Aujourd'hui, rien n'indique qu'il affecterait le pouvoir d'achat des Français ; le dispositif apparaît plutôt positif pour les PME.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci, madame. Les temps de parole impartis ont largement été dépassés ; nous passons aux questions de la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaiterais que vous précisiez la répartition des marges entre les industriels que vous représentez et la grande distribution. En pourcentage moyen, quelle est la part revenant aux industriels et celle qui est conservée par les distributeurs sur les produits d'hygiène et de beauté ? Cet écart est fréquemment évoqué par la grande distribution ; il importe donc que vous puissiez nous apporter votre éclairage sur ce point.

Mme Virginie d'Enfert. – Nous ne collectons pas ces chiffres auprès de nos adhérents. Il ne s'agit pas d'un refus de réponse ; je ne dispose simplement pas ces informations.

Néanmoins, j'ai pris connaissance de l'audition de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec), dont les analyses sont très précises sur ces sujets. Le président de l'Institut a présenté des chiffres. Plusieurs de nos adhérents en sont également membres ; ces données apparaissent donc très représentatives de la situation de notre secteur. Je ne peux aller au-delà.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Seriez-vous en mesure de collecter le taux de marge moyen de vos adhérents et de nous le transmettre dans les prochaines semaines ? Nous pourrions ainsi vérifier si les chiffres avancés par la grande distribution sont exacts.

Il est en effet souvent indiqué que les marges des industriels atteindraient 10 % à 15 %, contre 0,5 % à 1 % pour la grande distribution. En tant que fédération, il vous serait sans doute plus aisé de nous communiquer un taux global, sans entrer dans le détail de chaque entreprise.

Mme Virginie d'Enfert. – Nous pouvons collecter cette information, mais avec de grandes précautions au regard du droit de la concurrence. Nous représentons seulement 70 adhérents qui opèrent sur le marché grand public, dont une trentaine de marques nationales ; les autres sont des sous-traitants ou des MDD. L'exercice est extrêmement délicat, mais j'entends votre demande.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À défaut, nous n'aurons qu'un seul son de cloche : celui des grands distributeurs.

Mme Virginie d'Enfert. – Et celui de l'Ilec.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qui ne vous concerne pas spécifiquement.

Mme Virginie d'Enfert. – Pas spécifiquement, mais il nous concerne.

M. Emmanuel Guichard. – Vous auditionnerez également la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef), qui représente

de plus petites structures ; nombre de nos adhérents en sont membres. Or le suivi des marges relève non pas de nos missions, mais de l'Ilec et de la Feef. Nous ne pourrons donc pas aller plus loin sur ce point. Si nous sommes intervenus au moment de l'encadrement des promotions, c'est parce qu'une véritable déferlante nous a contraints à réagir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous pourrions également auditionner certaines marques évoquées dans votre propos liminaire. Pourriez-vous nous transmettre leurs coordonnées ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour vos fédérations, il serait important de collecter ces données et de nous les transmettre, le cas échéant de matière confidentielle ; sans cela, notre travail d'enquête ne pourra pas avancer.

Mme Virginie d'Enfert. – J'entends votre demande.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en aux négociations commerciales. Comment se déroulent-elles sur le DPH ? Sont-elles musclées ? Existe-t-il des mesures de rétorsion ? Avez-vous affaire à des pratiques de voyous ? Nous souhaitons des réponses de votre part, afin de ne pas exposer directement des marques nationales.

Mme Virginie d'Enfert. – D'après les informations recueillies auprès de nos adhérents, les demandes tarifaires en entrée de négociation portent systématiquement sur des baisses comprises entre 5 % et 8 %, sans justification liée aux coûts de l'énergie ou des plastiques.

De manière générale, les négociations sont au point mort ; à ce jour, il reste deux semaines avant l'échéance. Les exigences, très fortes, sont assorties de menaces de déréférencement, souvent partiel, consistant à réduire les commandes ou à supprimer 50 % du portefeuille. La charte qui a été conclue au début, à laquelle la Fher et la Febea n'étaient pas parties prenantes, n'est absolument pas respectée.

Les 50 plus grands groupes relèvent désormais des centrales européennes. Les acheteurs français, privés de leurs portefeuilles, se montrent d'autant plus agressifs envers les marques plus petites. Je pourrai vous soumettre par écrit des éléments complémentaires, afin de préserver l'anonymat des entreprises.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'agissant des demandes tarifaires des distributeurs, quelle est la moyenne des prix d'entrée des industriels ?

Mme Virginie d'Enfert. – Je n'ai pas cette information.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il serait important que nous sachions quelles baisses vous sont demandées et quelles hausses vous avez proposées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous évoquez des enseignes « très agressives » ; lesquelles ?

Mme Virginie d'Enfert. – Je ne peux les identifier sur la base des informations recueillies auprès de nos adhérents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'intérêt d'entendre les fédérations est précisément d'obtenir des informations que nous n'aurons pas à demander aux entreprises. Vous servez vos adhérents en répondant à nos interrogations.

Mme Virginie d'Enfert. – Je le comprends tout à fait et m'engage à vous répondre par écrit. Nous évoluons dans un petit univers, et je ne voudrais pas que certaines puissent être reconnues.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous pourrez nous transmettre ces éléments par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela nous convient.

M. Xavier Guéant, directeur juridique, économique et commercial de la Fédération des entreprises de la beauté (Febea). – Pour la cosmétique, la tendance est la même. Les négociations, qui touchent à leur fin, ne sont pas encore terminées, ce qui rend l'analyse délicate. Le taux de signatures constitue néanmoins un bon indicateur ; or la grande majorité de nos adhérents n'ont pas signé d'accord, quelle que soit l'enseigne concernée.

Des signaux plus positifs apparaissent chez certains acteurs qui se sont montrés plus enclins à signer tôt. La difficulté tient à la forte hétérogénéité des comportements en fonction de la taille des entreprises, du côté tant des distributeurs que des fournisseurs, ainsi qu'à l'arrivée des centrales d'achat et de services internationales.

Nous pourrons vous transmettre par écrit des éléments complémentaires sans troubler le jeu des négociations. Toutefois, de vives inquiétudes ont été exprimées quant à la volonté de certains distributeurs d'aller au terme de ces négociations ; un risque de déréférencement existe pour certaines marques, notamment des PME.

Du point de vue de la dynamique, les fournisseurs formulent des propositions légèrement à la hausse, tandis que les contre-propositions restent très largement à la baisse : selon les chiffres de Circana, l'évolution pour 2025 s'établit à moins 0,8 %. La tendance devrait malheureusement rester négative.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – De même, nous apprécierions que vous nous fournissiez des chiffres écrits relatifs aux demandes des industriels et aux propositions des distributeurs.

M. Xavier Guéant. – Nous vous les fournirons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous évoquiez une baisse de 8 % des tarifs, demandée d'office par les distributeurs. La vente de services

permet-elle de retravailler les marges, et comment la négociation les concernant se passe-t-elle pour vos adhérents ? Les services sont-ils bien réels, ou ne sont-ils qu'une manière d'habiller la négociation ? À quelles entreprises incombe le paiement des frais liés aux promotions ou d'autres faux frais, dont on nous a plusieurs fois fait l'écho durant nos travaux ?

M. Xavier Guéant. – Ainsi que je l'évoquais précédemment, il y a là encore de vraies différences selon la taille des entreprises. Selon les échos que nous percevons des négociations internationales dans les centrales d'achat et de services internationales, lesquelles évoluent rapidement et sont très agiles, de fortes interrogations pèsent sur la proportionnalité des contreparties des services. Nous n'avons pas entendu parler de services facturés sans aucune contrepartie, le type d'excès que vous évoquez ne semblant pas exister. Toutefois, la réalité du service rendu n'est pas toujours évidente. En outre, les montants sont demandés soit à l'entrée de la négociation, soit à sa sortie, ce qui vient rendre encore plus difficile l'évaluation du retour sur investissement. Il me semble que l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec) a pointé lors de son audition par votre commission d'enquête une nette augmentation en valeur des services. Il s'agit donc d'un point d'attention.

Pour les PME, les problématiques, similaires, rejoignent notamment vos interrogations plus générales sur l'existence de marges arrière : là encore, il y a un sujet de proportionnalité. Depuis que les pénalités logistiques ont été placées sous la surveillance de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), les choses se sont calmées et structurées, mais on remarque un déport sur les services et une forme de suspicion généralisée qui porte sur leur réalité et leur proportionnalité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous nous transmettre par écrit quelques exemples de disproportionnalités en matière de services ?

M. Xavier Guéant. – Absolument. Nous vous transmettrons des ordres de grandeur des facturations et des services rendus en retour. La disproportion apparaîtra assez nettement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans les documents que vous nous transmettrez, pourriez-vous nous également nous indiquer la proportion du prix des services par rapport au prix initial ?

M. Xavier Guéant. – Nous vous transmettrons ces informations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vais vous poser une série de questions, et vous m'indiquerez si vos adhérents vous ont fait part de telles offres de services. Vos membres sont-ils obligés d'ouvrir des comptes bancaires dans des banques spécifiques imposées par la grande distribution ?

Mme Virginie d'Enfert. – Non, je n'en ai pas d'exemple.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le mobilier de la grande distribution est-il en partie payé par les industriels ?

Mme Virginie d'Enfert. – Oui, cette pratique existe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela vaut-il uniquement pour les promotions, ou du mobilier permanent peut-il aussi être concerné ?

Mme Virginie d'Enfert. – Je ne dispose pas d'information de ce degré de précision.

M. Xavier Guéant. – Pour être tout à fait transparent, la question est délicate. Certaines situations peuvent effectivement être abusives, mais d'autres peuvent se comprendre : en raison de la typologie de nos produits, nous essayons d'accompagner leur vente d'une dimension de conseil du consommateur. Dans le secteur des produits cosmétiques, pour être tout à fait juste, le fournisseur peut participer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Très bien. Toutes nos questions ne sont pas à charge, nous voulons juste savoir quelles sont les pratiques réelles.

M. Emmanuel Guichard. – Il faut aussi prendre en compte le développement de la vente en vrac et d'autres expérimentations, qui peuvent complexifier la situation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait : la vente en vrac exige un mobilier adapté.

M. Emmanuel Guichard. – Le phénomène n'est peut-être pas majeur, mais il peut modifier notre appréciation du phénomène.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait. Certains de vos membres sont-ils obligés de livrer à la grande distribution des palettes de produits gratuits, en cas d'innovations, de nouveautés ou de promotion par exemple ?

M. Xavier Guéant. – C'est parvenu à mes oreilles.

Mme Virginie d'Enfert. – Aux miennes également.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces pratiques existent donc bien. Vous avez évoqué les pénalités logistiques, qui ont été régulées. En la matière, estimez-vous que les choses se sont améliorées pour vos adhérents ?

Mme Virginie d'Enfert. – Oui. Les pénalités logistiques ne sont pas anormales, d'autant moins lorsqu'elles sont mesurées, justes et légitimes. L'encadrement a permis de réguler les pratiques et de les rendre plus acceptables et plus proportionnées. Néanmoins, il faut souligner que leur examen occupe du personnel dans les entreprises, chargé de vérifier la légitimité des pénalités infligées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il semblerait que ce travail soit très chronophage, car les pénalités logistiques, qui sont contestables, sont facturées de manière très détaillée, ligne par ligne, presque à l'euro près.

Mme Virginie d'Enfert. – Exactement, je vous le confirme.

M. Xavier Guéant. – Les choses se passent pour les produits cosmétiques de la même manière que pour les produits d'entretien. Bien que l'examen des pénalités logistiques soit extrêmement chronophage, on remarque une nette amélioration depuis qu'elles sont placées sous la surveillance de la DGCCRF. Le secteur du DPH a été fortement impacté, et nous aurions apprécié participer à la réflexion de la DGCCRF pour déterminer les lignes directrices des pénalités logistiques : cela n'a pas été le cas, et nous l'avons regretté. Je profite de cette audition pour faire passer le message : nous souhaitons être parties prenantes.

Permettez-moi de faire une autre remarque au sujet des pénalités logistiques. Nous jouons le jeu auprès de nos adhérents pour réaliser le *reporting* demandé par la DGCCRF. Régulièrement, mes adhérents présents dans des circuits sélectifs comme la parapharmacie et la coiffure ne comprennent pas de quoi il s'agit : cela montre qu'il existe une différence en fonction des circuits de distribution. Malgré le plafonnement et l'embellie que nous constatons, les pénalités logistiques demeurent une réalité et un vrai sujet dans les grandes et moyennes surfaces (GMS), mais dans d'autres circuits de distribution de telles pratiques n'existent pas, même si elles impliquent les mêmes opérateurs, qui ne vendent pas toujours les mêmes produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans le DPH, quel est le bilan des enquêtes pour pratiques restrictives de concurrence ou d'entente ? Le sujet vous a concerné il y a quelques années, puisque vous avez reçu d'importantes amendes.

Mme Virginie d'Enfert. – Elles n'étaient pas adressées aux fédérations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait, elles étaient adressées à certains de vos membres : j'imagine bien que vous n'organisiez pas vous-même une telle entente. Je souhaite tout de même vous entendre sur ce sujet : les grands du marché ont reçu d'importantes amendes – pour rappel, des sanctions de 340 millions d'euros et de 600 millions d'euros ont été prononcées en 2015, me semble-t-il. Ces sommes sont importantes, ce qui signifie que les ententes l'étaient également.

M. Xavier Guéant. – Pour être précis, la décision de l'Autorité de la concurrence date de 2014. L'instruction des enquêtes de concurrence est toujours assez longue ; en l'occurrence, les faits se sont déroulés entre 2003 et 2006. Ils sont donc assez anciens.

Je n'ai pas beaucoup de commentaires à faire sur les faits relevés par l'Autorité de la concurrence : les comportements répréhensibles qui ont eu

lieu dans certaines de nos entreprises adhérentes étaient individuels, des discussions ayant fait l'objet de doutes quant à leur conformité aux règles du droit de la concurrence. Pour autant, sauf erreur de ma part, l'Autorité de la concurrence n'a pas identifié d'effets sur le marché de ces comportements répréhensibles.

J'y insiste, les faits ont eu lieu entre 2003 et 2006. Depuis lors, nos secteurs se sont montrés irréprochables. Mme d'Enfert a réagi sur le rôle joué par les fédérations : notre rôle est d'être très attentifs au bon respect des règles du droit de la concurrence, car nous connaissons le préjudice d'image pour l'ensemble du secteur que de telles condamnations entraînent. Nous sommes donc extrêmement vigilants.

M. Emmanuel Guichard. – Si je puis me permettre une remarque sur le ton de la blague, c'est aussi pour cette raison, madame la présidente, qu'il est problématique de collecter les marges des entreprises de nos fédérations.

Mme Virginie d'Enfert. – C'est exactement ce que j'allais dire. Les adhérents du DPH sont extrêmement prudents, à juste titre, quant au fait de partager leurs marges, ce qui explique ma réticence par rapport à votre demande, madame la présidente. Cette affaire a été un véritable traumatisme et a agi comme un révélateur. Aujourd'hui, nos programmes de respect du droit de la concurrence sont extrêmement stricts.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel regard portez-vous sur les alliances qui ont lieu dans la grande distribution ? Même si tous vos adhérents ne sont pas concernés, de plus en plus d'enseignes de la grande distribution s'allient dans des centrales européennes, qui ne sont jamais domiciliées en France et permettent ainsi de contourner les lois Égalim.

M. Xavier Guéant. – Vous avez parfaitement résumé le sujet. Pour des raisons de respect des principes de la concurrence, nous n'avons là encore pas de commentaires particuliers à faire au sujet du regroupement de distributeurs dans des centrales d'achat : c'est à la DGCCRF et à l'Autorité de la concurrence de les examiner.

Ces centrales d'achat apparaissent comme un moyen de s'extraire du cadre fourni par le code du commerce, qui protège la relation entre l'industrie et le commerce. Telle est notre principale critique, et nous nous demandons quel est le but poursuivi par la création de ces centrales.

Alors qu'une directive européenne encadre les relations entre l'industrie et le commerce dans le secteur de l'agroalimentaire, nous avons fortement besoin d'un cadre européen similaire à celui qui existe dans le code du commerce français pour l'ensemble des produits de grande consommation. Je développerai ce point dans les réponses écrites que je vous ferai parvenir. Nous ne nous opposons pas à des regroupements à l'échelle européenne, mais il faut que les règles du jeu soient les mêmes en France et ailleurs, d'autant plus que nous observons des effets dans d'autres marchés que le marché français, ce qui est une première pour les fournisseurs.

En outre, la question de la dépendance économique à l'égard des centrales d'achat se pose nécessairement. Aujourd'hui, certains de nos adhérents ne négocient qu'avec trois acteurs, envers lesquels ils se retrouvent mécaniquement en situation de dépendance. Cela concerne surtout les marques spécialisées dans le segment de la grande distribution à dominante alimentaire. C'est un autre point de préoccupation dont font part nos adhérents.

Mme Virginie d'Enfert. – Je souscris tout à fait aux propos de M. Guéant. Ces centrales sont soi-disant créées pour faire contrepoids aux grands groupes internationaux. Cette semaine, les chiffres d'affaires en France de deux enseignes majeures ont été publiés ; ils sont de l'ordre de 50 milliards d'euros. Les plus grandes filiales françaises des groupes mondiaux de produits d'entretien ont des chiffres d'affaires qui sont très éloignés de ces ordres de grandeur. La dépendance caractérise bien le marché français, où l'intégralité du chiffre d'affaires est réalisée auprès de trois clients. Telle est la réalité : les groupes mondiaux ne négocient pas au niveau mondial, mais raisonnent marché par marché.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je souhaite revenir un moment sur les centrales d'achat. Monsieur Guéant, vous mentionniez l'existence de contreparties à l'entrée ou à la sortie des négociations des prix. Si je comprends bien, vous êtes donc amenés à négocier vos plans d'affaires avec les centrales de services parfois avant d'avoir signé avec les centrales d'achat, et parfois après ?

M. Xavier Guéant. – Pour résumer, il y a en effet un ticket d'entrée à la négociation, ce qui pose problème en matière de visibilité. Je ne cherche pas à botter en touche, mais l'Ilec a fait ce constat, auquel nous souscrivons tout à fait. Le positionnement temporel des négociations avec les centrales de services, qui sont vraiment séparées des négociations avec les centrales d'achat, fait porter un certain nombre de zones d'ombres sur le plan d'affaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il sera intéressant de disposer de chiffres précis de la facture des services au regard du prix d'achat négocié.

M. Xavier Guéant. – Je vous fournirai ces informations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Êtes-vous parfois confrontés à des difficultés lors des négociations avec les centrales d'achat, des difficultés auprès d'une enseigne pouvant se traduire par des mesures de rétorsion auprès d'autres enseignes ?

M. Xavier Guéant. – Bien sûr.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On nous dit que les deux sujets sont hermétiquement séparés ; visiblement, ce n'est pas toujours le cas.

M. Xavier Guéant. – Des menaces de déréférencement sont sans aucun doute prononcées, mais leur mise en œuvre effective est un autre sujet.

Ces acteurs encore relativement nouveaux, donc notre regard est encore assez neuf. Il sera intéressant de dresser un bilan après le 1er mars prochain.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce délai nous convient très bien.

Les pénalités logistiques ont fait l'objet de beaucoup d'attention de la part du Parlement et de la DGCCRF. Une révision des fiches directrices de bonne conduite a été réalisée – nous n'y avons pas non plus été associés, et nous avons fait part de notre surprise à la DGCCRF, pour faire écho à vos remarques. Que pouvez-vous nous indiquer au sujet de l'interprétation du plafond des pénalités, fixé à 2 % ?

M. Xavier Guéant. – Sincèrement, dans les pratiques actuelles, nous n'avons pas observé de dérives à hauteur des craintes exprimées. Tel qu'elles sont prévues, ces pénalités peuvent faire très mal à un fournisseur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est question de savoir si la pénalité de 2 % s'applique sur l'ensemble des produits commandés relevant de la même gamme, ou uniquement sur la commande dont la livraison est non conforme.

M. Xavier Guéant. – L'assiette n'est pas la même, effectivement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Normalement, cela est réglé par la proportionnalité de la sanction et la justification du préjudice.

M. Xavier Guéant. – C'est sur ce point que le monitoring de la DGCCRF est précieux : la dimension qualitative du dispositif après la sanction lui donne son équilibre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame d'Enfert, vous avez indiqué que, en matière d'achats, les grands groupes s'adressaient aux grandes centrales européennes, tandis que les PME et les ETI s'adressent aux centrales d'achat nationales. Vous avez remarqué que, lorsque les acheteurs perdent une part du portefeuille des grandes marques, ils sont plus agressifs en direction des petits. Là encore, disposer d'éléments tangibles permettrait de nourrir les travaux de notre commission d'enquête : il s'agit d'un élément nouveau.

Mme Virginie d'Enfert. – Oui, je dispose d'éléments de ce type, que je vous communiquerai par écrit afin que les entreprises ne soient pas identifiées.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Très bien. Vous avez mentionné l'encadrement des promotions. Les distributeurs gèrent-ils eux-mêmes les opérations de cagnottage et les primes de fidélité, dont le financement n'est pas intégré aux négociations sur les promotions ?

Mme Virginie d'Enfert. – Je me renseignerai et vous fournirai des informations précises.

M. Xavier Guéant. – Les pratiques ne sont pas systématiques. Mme d'Enfert l'a rappelé, selon le paradigme propre à notre secteur, les super promotions ont un temps été financées par le fournisseur : il y a toujours une propension à demander aux fournisseurs de participer à de telles promotions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faudra nous le préciser : autant les promotions sont financées par les fournisseurs, autant le cagnottage, assimilé à une stratégie de fidélisation de la clientèle, nous a été présenté comme un choix de redistribution des marges fait par le distributeur.

M. Xavier Guéant. – Le cagnottage est en tout cas traité de manière très différente des promotions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais les deux pratiques ne sont pas hermétiques.

M. Xavier Guéant. – Exactement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Un dernier élément que vous n'avez pas mentionné me préoccupe : la place des enseignes de discount et de déstockage. Celles-ci peuvent inviter les distributeurs à renforcer leurs stratégies de guerre des prix : même si les produits vendus en déstockage ne sont plus fabriqués, les clients ne s'aperçoivent pas de la différence. L'importance prise par les enseignes de déstockage vient perturber le schéma vertueux que nous cherchons à promouvoir, où chaque maillon de la chaîne réalise une marge raisonnable.

Mme Khristelle Robic. – L'enseigne Action a dépassé les 900 points de vente en France en décembre dernier. Cet acteur prend de plus en plus de place pour ce qui concerne le secteur du DPH et plus précisément les produits d'entretien, mais son modèle n'est pas comparable à celui de la grande distribution. En effet, les modalités d'achat auprès des fournisseurs diffèrent : il n'y a aucun contrat annuel et il s'agit d'achats d'opportunité de lots déstockés. Sur les quelques 6 000 ou 7 000 références d'un magasin Action, seulement 35 % sont pérennes, à la différence de la grande distribution, où le liquide vaisselle que vous préférez sera toujours en rayon. Cela n'est pas le cas chez Action, qui insiste d'ailleurs en promettant au consommateur qu'il pourra réaliser un achat d'opportunité en faisant des « trouvailles ».

Il est clair qu'Action échappe à Égalim : les négociations ont lieu aux Pays-Bas. Il n'en reste pas moins que pour les produits d'entretien, la grande distribution reste ultra majoritaire en matière de part de marché.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel volume représentent les déstockeurs dans votre secteur ?

Mme Khristelle Robic. – Selon une étude de NielsenIQ datant de l'été 2025, l'enseigne Action représente 7 % en volume des ventes du secteur du DPH.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas négligeable.

Mme Virginie d'Enfert. – Absolument. Nous sommes une industrie de volumes : pour rentabiliser une chaîne de production, nous devons vendre de gros volumes. Les fabricants sont libres de choisir leurs stratégies commerciales, mais on peut comprendre qu'ils aient besoin, parfois, de passer de tels contrats pour faire tourner les usines. Ces contrats sont par ailleurs très sécurisés : on négocie une quantité, un tarif, une marge à 3 % net, point. Il n'y a pas de promotion, de 4 % ou de 5 % net. Ces contrats permettent aussi d'écouler des queues de promotions ou des invendus.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est tout de même habituellement l'objet des promotions.

Mme Khristelle Robic. – Les promotions servent à animer le rayon, à renforcer son attractivité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour le DPH, les promotions ne servent donc pas à écouler des séries.

Mme Virginie d'Enfert. – Non, effectivement.

M. Emmanuel Guichard. – Permettez-moi de prendre un exemple théorique. Imaginez que, en prévision des jeux Olympiques, des industriels aient créé un shampoing bleu pour soutenir l'équipe de France. Les distributeurs pensaient qu'une telle opération de marketing marcherait, mais il reste en fait beaucoup de shampoings en stock. Durant les premières semaines qui suivent la fin des Jeux, les bouteilles de ce shampoing restent en rayon et continuent de se vendre. Mais au bout de six mois, on ne peut plus vendre le produit en grande et moyenne surface ; c'est là qu'il se retrouve chez le déstockeur.

Mme Virginie d'Enfert. – Les promotions servent à animer un rayon. Des séries peuvent être spécialement dédiées aux promotions, et il peut y avoir des fins de promotions. L'organisation d'Action est complètement différente : pour le DPH, il n'y a qu'un seul acheteur pour toute l'Europe. Il n'y a qu'un seul entrepôt, qui livre tous les magasins d'Europe. L'efficacité du système est redoutable. Les magasins sont rustiques, minimalistes, n'emploient que très peu de personnel : c'est un nouveau modèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens à ma dernière question : existe-t-il des marges genrées ? Mettons par exemple que la mousse à raser pour homme coûte 2,30 euros les 200 millilitres ; la même quantité de la même mousse, pour femme, coûterait un ou deux euros de plus. Elle n'est pourtant pas plus chère à produire, et il y a bien là une marge. Est-elle réalisée par les industriels, qui positionnent leur produit différemment, ou par le distributeur, qui estime que la population féminine est plus encline à dépenser ?

M. Emmanuel Guichard. – Permettez-moi de vous répondre sur le ton de la blague, avec une histoire malheureusement genrée : imaginons que madame fasse les courses pour le ménage, et qu'elle doive acheter une mousse

à raser et un produit anticernes pour son mari, mais aussi un autre produit pour elle-même. La plupart du temps, le produit qu'elle achètera pour elle sera un peu plus cher que ce qu'elle prévoyait, et pour rester à budget constant elle achètera à son mari un produit efficace, une belle marque, mais qui coûte un peu moins cher.

Par ailleurs, le marché qui connaît la plus forte croissance est celui des hommes, notamment celui des jeunes hommes. Il n'a pas nécessairement lieu en grande distribution, ainsi qu'en témoigne le succès de la marque Horace, qui a commencé par la vente sur internet puis a ouvert des boutiques. Les jeunes hommes achètent en particulier des parfums : il est maintenant assez classique pour un jeune homme d'en avoir cinq ou dix flacons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne répondez pas à ma question pour autant, qui concerne la différence de marge pour un même produit. Il est possible que les femmes dépensent plus pour elles-mêmes que pour leur conjoint, mais ce qui m'intéresse, c'est la différence de marge pour un même produit. Un déodorant pour homme et pour femme a par exemple à peu près le même prix de revient, le même prix de vente en grande surface et la même marge. Ce n'est pas le cas, sûrement en raison d'un positionnement marketing différent. Comment expliquer cela ? Qui réalise ces marges ?

M. Xavier Guéant. – Je n'ai pas de réponse précise à votre question. J'ai prêté serment : les prix sont fixés par le distributeur final, en relation directe avec le consommateur. À notre connaissance, il n'y a pas de différenciation selon le genre dans les produits vendus en grande et en moyenne surface.

Mme Virginie d'Enfert. – Pour vous répondre à l'aide d'une boutade, pour ce qui concerne les produits d'entretien, 80 % des tâches ménagères sont encore faites par des femmes. Je crains donc qu'il n'y ait pas de marge genrée dans notre secteur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez raison, et ce déséquilibre est tout à fait regrettable. Nous vous remercions de demander à vos adhérents davantage de précisions sur ce sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. Nous pourrons leur demander nous-mêmes lorsque nous les auditionnerons.

Mme Marie-Lise Housseau. – Le fait les produits soient fabriqués en France a-t-il un impact lors des négociations commerciales ? Hier, nous avons auditionné une coopérative laitière, Sodiaal, qui affirmait qu'il y avait là un avantage pour eux, qu'ils répercutaient ensuite auprès des producteurs. Beaucoup de produits d'entretien sont fabriqués hors de France. Le fait que certains soient produits en France est-il suffisamment valorisé ?

Mme Virginie d'Enfert. – Là encore, je ne dispose pas d'information précise sur ce sujet, mais je m'engage à vous la fournir. Contrairement à la matière première agricole, la matière première industrielle n'est pas

sanctuarisée, et elle fait partie du jeu de la négociation. Je ne suis pas sûre que le caractère français d'un produit soit un critère différenciant dans la négociation des tarifs.

Mme Khristelle Robic. – Par ailleurs, de grandes entreprises de notre fédération négocient avec des centrales d'achat européennes et fabriquent en France.

M. Emmanuel Guichard. – L'immense majorité de la production de notre secteur est française : nous vendons 70 % de nos produits à l'étranger, où l'argument du fabriqué en France a beaucoup de valeur. L'une des difficultés que nous avons sur le marché français, c'est justement que cet argument n'est pas très fort, puisque beaucoup de produits sont fabriqués en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cet argument de vente ne fonctionne donc qu'à l'étranger.

M. Emmanuel Guichard. – Exactement. C'est un argument puissant à l'étranger, et d'un point de vue global, il nous permet de vendre à des prix 30 % plus importants. En France, il est plus difficile de se distinguer sur ce sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. Monsieur Guichard, pourriez-vous préciser vos propos liminaires, lors desquels vous indiquiez que votre secteur se porte bien, avec deux marques qui se créent par semaine. Mais quelle est leur durée de vie ? Comment évolue la part de marché des entreprises françaises de production de cosmétiques ?

M. Emmanuel Guichard. – Deux jeunes marques se créent par semaine. Très peu d'entre elles choisissent d'ailleurs de vendre dans la grande distribution, qui n'est pas rentable pour elles. Elles vendent donc plutôt en parapharmacie ou sur internet. Si elles atteignent des volumes assez importants, elles se dirigent alors vers la grande distribution, mais ce n'est pas le plus fréquent. Malheureusement, neuf marques sur dix disparaissent. Elles peuvent toutefois continuer d'exister après une transmission d'entreprise, et il leur arrive même de ressusciter : des marques de parfums historiques, qui ont disparu depuis soixante-dix ans, réapparaissent soudainement. C'est le cas pour le parfum D'Orsay, par exemple, qui était présent à l'Exposition universelle de 1900, dont la production, un temps arrêtée, est repartie, puisqu'on a conservé des traces des formules de leurs parfums.

Si l'on fait abstraction du marché français, le taux de croissance historique dans notre secteur est de 5 % à 6 % par an, uniquement grâce au marché international. Nous sommes fortement touchés par les évolutions du marché aux États-Unis. Nous plaçons beaucoup d'espoir dans nos accords avec l'Inde, qui nous ouvrent des perspectives puisque ce pays ne représente actuellement que 0,25 % de nos exportations. Les jeunes marques se créent en France avec une ambition internationale. Elles doivent disposer d'un ancrage

français pour prouver qu'elles font partie de l'écosystème français, mais elles font assez rarement le choix de la grande distribution.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Parce qu'elles n'y réalisent pas assez de marges ?

M. Emmanuel Guichard. – Parce que cela n'est pas assez rentable. Historiquement, une enseigne comme Monoprix donnait plus de place aux petites marques. Quelques acheteurs continuent de jouer le jeu avec de jeunes marques, mais il est vrai que ce n'est pas le plus fréquent. Une jeune marque est souvent assez disruptive et doit se démarquer : elle doit aussi être positionnée dans un endroit où il y a de l'innovation et de la création, où se rendent les acheteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mesdames, messieurs, souhaitez-vous évoquer un point qui n'aurait pas été abordé ?

M. Emmanuel Guichard. – Nous vous invitons la semaine prochaine, jeudi matin, au salon de l'agriculture. Aux côtés d'autres secteurs, nous lancerons une nouvelle organisation interprofessionnelle agricole sur les plantes à parfums, les plantes médicinales et les compléments alimentaires, à la demande des agriculteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelles sont vos relations avec le monde agricole, puisque vous évoquez ce point ?

M. Emmanuel Guichard. – Beaucoup d'agriculteurs avec lesquels nous travaillons, qui produisent des plantes actives, ne sont pas concernés par la politique agricole commune, car les plantes qu'ils produisent n'y figurent pas. Nous travaillons beaucoup avec des cueilleurs de plantes sauvages. Notre votre vision de l'agriculture est un peu plus large que l'agriculture conventionnelle. Dans tous les territoires, notamment en outre-mer, nous essayons de mettre en culture des plantes et de les réadapter. Par exemple, le bois de santal, utilisé en parfumerie, traditionnellement utilisé dans l'hindouisme, est en voie de disparition en Inde. Il a été replanté en Nouvelle-Calédonie, qui est devenue le premier producteur mondial de cette espèce protégée. Nous sommes très impliqués dans la production végétale, ces productions apportant souvent un complément de revenu aux agriculteurs et aux paysans et aux paysannes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mesdames, messieurs, nous vous remercions. Nous attendons vos contributions écrites.

Audition de Mme Céline Brucker, directrice générale de L'Oréal France

(*Jeudi 19 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons à présent Mme Céline Brucker, directrice générale de L'Oréal France. Je rappelle que les commissions d'enquête sont tenues à un certain nombre de règles, dont la prestation de serment. Un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, incluant cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Je vous invite à prêter serment en levant la main droite et en disant « Je le jure ».

Mme Céline Brucker prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des déclarations à faire sur d'éventuels liens d'intérêt qui devraient être portés à la connaissance de la commission d'enquête ?

Mme Céline Brucker, directrice générale de L'Oréal France. – Aucun.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes ravis de vous recevoir ce matin, puisque vous êtes l'un des leaders des rayons hygiène et beauté de la grande distribution et que vous représentez également de nombreuses marques du secteur droguerie-parfumerie-hygiène (DPH). Nous serons particulièrement intéressés par les chiffres actualisés de vos différentes activités et leur répartition pour l'ensemble du DPH, entre les grandes et moyennes surfaces.

Nous aimerions également connaître la manière dont vous assurez le partage de la valeur de l'amont à l'aval, et la manière dont vous gérez le niveau des prix de vente. Pouvez-vous nous dresser un point sur les marges de votre entreprise sur ce volet du DPH et, ici aussi, sur la manière dont se partage la valeur entre l'amont et l'aval ?

Nous souhaitons en outre vous entendre sur l'impact du cadre légal sur votre activité, l'impact des lois Égalim et la manière dont vous gérez à la fois le SRP+ 10 et l'encadrement des promotions. Enfin, pouvez-vous évoquer le déroulé des négociations commerciales à ce stade ? Je précise enfin que vous nous avez demandé que cette audition puisse se tenir en partie à huis clos ; ce que nous avons accepté.

Mme Céline Brucker. – Je vous remercie de nous donner la parole dans le cadre des travaux de cette commission d'enquête. Je salue son objectif de nourrir un climat de confiance et de transparence entre les acteurs économiques, les pouvoirs publics et les citoyens.

Nous souhaitons évidemment coopérer pleinement à vos travaux, pour vous aider à améliorer la loi qui encadre les relations commerciales en France. Comme vous l'avez indiqué, nous avons effectivement sollicité un

huis clos partiel sur cette audition, car certaines informations peuvent être sensibles sur le plan concurrentiel. Mais soyez assurés que je m'efforcerai de répondre le plus précisément possible à l'ensemble de vos questions.

Ayant débuté ma carrière chez L'Oréal en 1997 aux États-Unis, je suis, depuis janvier 2023, directrice générale de L'Oréal France. Nous opérons en France métropolitaine autour des produits de nos quatre divisions : grand public, luxe, beauté dermatologique et produits professionnels.

Je suis aujourd'hui accompagnée de Mme Elsa Chantereau, directrice des relations extérieures et de l'engagement ; de M. Guillaume Humery, directeur commercial de la division grand public, dont les produits sont commercialisés en grande distribution ; et de Jean-Luc Belin, directeur juridique de L'Oréal France.

Pour commencer, il est important de rappeler quelques fondamentaux sur la contribution de L'Oréal en France. Notre groupe est né dans l'Hexagone il y a 116 ans et nous sommes le numéro un mondial de l'industrie de la beauté. Nous puisons en France nos racines, notre outil industriel et notre puissance de recherche. Nous y comptons onze usines et 98,8 % de nos produits commercialisés en France sont produits en France et en Europe.

À titre d'exemple, les marques Elseve et Dop sont produites à Rambouillet, la marque La Roche-Posay l'est dans notre usine de la commune du même nom, et l'intégralité de nos marques emblématiques de parfum, comme Saint-Laurent, Lancôme ou Prada, sont produites en France, à Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis, et à Gauchy, dans l'Aisne. Nos investissements sont continus, avec plus de 500 millions d'euros depuis trois ans dans les territoires, pour renforcer notre outil de production et notre capacité d'innovation.

Nous sommes aussi un partenaire de référence : nous travaillons activement avec plus de 8 000 fournisseurs dans l'Hexagone. Je pense ainsi au verrier Verescence pour nos flacons et Cristalco, qui fournit l'alcool de nos parfums, grâce à son sucre de betterave.

La France représente 5 % de notre chiffre d'affaires mondial, mais plus de 26 % de notre production mondiale et 70 % de notre recherche et innovation. Nous sommes aussi un employeur de référence, avec plus de 15 000 collaborateurs. En France, L'Oréal représente près de 100 000 emplois directs et indirects : un emploi chez L'Oréal génère par effet d'entraînement 5,2 emplois dans le reste de l'économie. Enfin, notre filière est la deuxième contributrice à la balance commerciale française, derrière l'aéronautique et devant les vins et spiritueux, pour une valeur de 22 milliards d'euros en 2025.

J'en viens maintenant aux produits que nous commercialisons dans la grande distribution. Nous sommes présents dans la salle de bain de 44 millions de Français, preuve la plus concrète de l'accessibilité et la proximité de nos produits. Notre conviction est la suivante : tous les

consommateurs français doivent pouvoir avoir accès à des prix justes, pour des produits d'hygiène et de beauté de qualité.

Le pouvoir d'achat des Français figure donc au cœur de nos priorités. Nous sommes d'ailleurs fiers de constater des prix abordables sur nos produits. Ainsi, la marque Dop, en douche et en shampoing, est vendue à moins de 3 euros, de même qu'un déodorant Narta, quand un soin visage de Garnier est accessible à 6 euros. Il s'agit de prix constatés en France auprès de l'ensemble des grandes et moyennes surfaces (GMS) par le cabinet Circana.

Nous sommes aussi également très engagés dans le don de produits, en partenariat avec de nombreuses associations, comme l'Agence du don en nature, Banlieue Santé, Emmaüs et Pharma solidaires – soit 680 000 produits donnés en 2025. Nous avons créé cinq espaces beauté et bien-être avec Emmaüs Solidarité en région parisienne, à Nantes et à Amiens, pour y accueillir plus de 21 000 personnes en situation difficile et leur offrir près de 66 000 produits.

À présent, je propose de rentrer davantage dans le cœur du sujet de cette commission sur la déflation chronique de notre marché, le DPH, et plus spécifiquement celui de l'hygiène beauté.

Contrairement au reste des produits de grande consommation, les prix du secteur diminuent depuis plus de dix ans : le prix moyen constaté des marques nationales de l'hygiène beauté a perdu 14 % depuis 2012. Entre 2022 et 2023, chez L'Oréal, nous avons fait le choix, pour préserver le pouvoir d'achat des Français, d'absorber les deux tiers des hausses de coûts de revient que nous subissions en raison du cycle d'inflation sur les matières premières, sur lequel je reviendrai par la suite. Les prix constatés sont moins chers aujourd'hui qu'il y a quinze ans ; se dégradent plus vite et de manière plus significative que ceux des autres produits de grande consommation, qui ont augmenté de plus de 16 % sur la même période.

Je souhaite également revenir sur les récentes législations concernant ce secteur, les lois dites Descrozaille, puis Travert, ainsi que sur la réalité de notre marché. Nous sommes entièrement solidaires de l'objectif des lois Égalim et de la protection des revenus de la filière agricole.

Nous avons cependant établi le constat d'un effet de bord entraîné par ces lois. La déflation et les promotions extrêmes – qui sont allées jusqu'à - 80 %, voire - 90 % - se sont reportées sur le non-alimentaire. Je me permets d'insister sur la pertinence des lois Descrozaille et Travert, qui sont venues en partie rééquilibrer la situation. Elles permettent aujourd'hui de continuer à protéger le pouvoir d'achat des Français, à travers un taux de promotion maximum de 40 %.

Il est également important pour moi de vous informer que les ventes sous promotion n'ont pas été négativement impactées par l'encadrement de la générosité. Au contraire, les ventes en promotion ont progressé plus vite qu'en 2023. En 2024, année de la loi Descrozaille, l'évolution était de + 3 %, et

de + 5 % en 2025, année du vote de la loi Travert. Force est de constater que les ventes promotionnelles sont plus dynamiques depuis l'encadrement du taux promotionnel, probablement parce que davantage d'acteurs ont les moyens d'y participer. De notre côté, nous avons également augmenté la fréquence de nos promotions. Cet encadrement permet enfin d'assurer la pérennité du modèle économique de la filière cosmétique. Pour rappel, notre filière représente 300 000 emplois sur le territoire, incluant des verriers, des producteurs d'ingrédients ou d'emballages, des ingénieurs formulateurs et des responsables qualité.

Ensuite je tiens à partager avec vous quelques réalités sur le coût de notre production en France. Parallèlement à la déflation des prix consommateurs sur notre catégorie de l'hygiène-beauté, nos coûts de production ont augmenté de plus 30 %, en raison de l'inflation persistante des matières premières, des revalorisations salariales et des investissements conséquents au service de la transition environnementale, comme le passage au plastique recyclé, l'accélération des recharges et les filières REP auxquelles nous contribuons. Sur le temps long, si les prix sont en déflation et de retour à leur plus bas niveau de 2021, le coût de production reste en progression chaque année. En conséquence, nos marges sont fortement mises à mal, une situation spécifique au marché français.

En conclusion, nous sommes persuadés qu'il est essentiel de veiller à l'équilibre économique de toute la chaîne – fournisseurs, fabricants, distributeurs – et du pouvoir d'achat des Français, pour permettre de continuer à investir dans la nécessaire transition environnementale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie. Les négociations commerciales figurent au cœur des travaux de notre commission d'enquête. Estimez-vous que celles-ci sont plus tendues aujourd'hui qu'elles ne l'étaient il y a quelques années ? Êtes-vous victime de mesures de rétorsion ou de pratiques qui ne vous semblent pas correspondre à la bonne tenue des négociations commerciales « normales » ?

M. Guillaume Humery, directeur commercial de la division des produits grand public de L'Oréal France. – Ces négociations font partie de notre actualité, puisqu'elles se terminent dans onze jours. Pour commencer, nous considérons que nos relations avec les distributeurs dépassent largement le cadre de la négociation ; il s'agit de relations de partenariat, pour travailler ensemble, au service du consommateur français. Notre responsabilité consiste ainsi à offrir aux consommateurs français des produits d'hygiène beauté à des prix accessibles, tous les jours. Nous pouvons y parvenir en travaillant avec les distributeurs et nous cherchons à développer ces partenariats sur le temps long, lequel doit primer sur le temps court, qui peut parfois être, effectivement, celui de la négociation.

Sur ce temps long, nous sommes fiers aujourd'hui d'être reconnus par les distributeurs comme un partenaire significatif sur l'hygiène beauté. Dans le cadre du classement Advantage Survey, qui note la qualité des relations

entre les distributeurs et les fournisseurs sur un certain nombre de critères, nous sommes reconnus par nos distributeurs comme numéro un.

Ceci est aussi vrai en magasin, puisque nous travaillons avec un grand nombre d'indépendants, de franchisés, d'adhérents et d'associés qui maillent le territoire local. Notre force de vente les rencontre chaque jour. De fait, dans le classement LSA des meilleures forces de vente, nous sommes à nouveau reconnus par les distributeurs comme la meilleure force de vente du DPH.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en déduis que vos relations avec la grande distribution sont assez bonnes et partenariales, soit un discours différent de celui que l'on entend habituellement.

Ensuite, je constate en magasin qu'il existe des différences notables entre les prix des produits proposés pour un public féminin et ceux des produits dévolus au public masculin. Existe-t-il dans la pratique de prix de L'Oréal une forme de « taxe rose », qui affecterait plus les produits féminins que les produits masculins ?

M. Guillaume Humery. – Plusieurs de nos marques interviennent à la fois pour des publics féminins et masculins. Je pense notamment à Narta ou Ushuaïa. Nous menons un strict alignement tarifaire au sein de nos gammes sur les déodorants Narta comme sur les douches Ushuaïa. Vous pourrez le constater dans nos tarifs, que nous vous fournirons dans le cadre du huis clos, ou à la suite de cette commission. Ceci est également visible dans l'activation des promotions.

Ensuite, je dois insister sur un point : nous maîtrisons notre structure tarifaire, mais pas les prix pratiqués par les distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en conclus que la différence de prix constatée entre les produits féminins et les produits masculins n'est pas de votre fait.

Mme Céline Brucker. – Nous vous confirmons que nos tarifs sont les mêmes pour les références hommes et femmes, sur les marques qui proposent de telles gammes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'agissant des mousses à raser, le prix peut varier du simple au double, selon qu'elles sont roses ou bleues.

Mme Céline Brucker. – Nous ne produisons pas de mousses à raser roses ; nous proposons quelques-uns de ces produits sous la bannière de la marque Mennen. S'agissant des deux marques mentionnées par M. Humery, qui fournissent des produits pour hommes et pour femmes, nous vous confirmons que le tarif est identique pour ces deux catégories.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite ensuite aborder la question des négociations de prix. Premièrement, négociez-vous avec des centrales européennes ou des centrales nationales ? S'il s'agit de centrales

européennes, débutez-vous votre parcours de négociation par la centrale de service ou à la centrale d'achat ?

M. Guillaume Humery. – Aujourd'hui, trois alliances représentent à peu près 80 % de notre chiffre d'affaires. Elles nous conduisent à négocier sur des territoires extranationaux, notamment aux Pays-Bas, en Belgique ou en Espagne. Je précise cependant que pour une partie de nos produits, comme le maquillage, les négociations sont demeurées en France. L'internationalisation des négociations constitue un enjeu important pour nous.

Mme Céline Brucker. – Chacune de ces alliances représente entre 20 % et 30 % de notre activité, quand nous constituons moins de 1 % de leur chiffre d'affaires.

M. Guillaume Humery. – Nous négocions avec ces alliances internationales sur les conditions tarifaires et les plans d'affaires associés. Simultanément, les alliances de service se sont également développées et représentent désormais une part de plus en plus élevée de nos investissements. Les discussions avec ces alliances de service ne sont pas régies par la date légale du 1er mars, mais elles s'effectuent en parallèle des négociations avec les alliances internationales d'achat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Compte tenu de la puissance du groupe L'Oréal, avez-vous réellement besoin d'acheter des services ?

M. Guillaume Humery. – Les contreparties fournies par ces alliances de service relèvent de plusieurs catégories. La première concerne les prestations relatives à la donnée ou *data*, qu'il s'agisse de la donnée chiffrée sur les ventes ou la donnée relative aux consommateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'un des acteurs auditionnés – il me semble qu'il s'agissait d'Ilec – nous a pourtant affirmé que les achats de données n'étaient pas pertinents, à ses yeux. Le sont-ils pour vous ?

M. Guillaume Humery. – Tout dépend de leur qualité, mais je vous confirme que des centrales internationales de service nous fournissent des données de qualité, auxquelles nous ne pourrions pas accéder par ailleurs.

Pour en revenir aux contreparties, celles-ci peuvent aussi porter sur la dynamisation des plans d'affaires avec les distributeurs. D'autres sont beaucoup plus questionnables, notamment l'organisation d'un rendez-vous « *top to top* » entre les dirigeants de chacune des entités.

Nous insistons sur le nécessaire caractère équilibré de ces démarches : les investissements consentis doivent correspondre à des contreparties proportionnées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les centrales européennes vous demandent-elles des palettes de produits gratuits lors de promotions ?

M. Guillaume Humery. – De telles demandes sont parfois formulées, pas nécessairement par des centrales européennes. Chez L'Oréal, nous n'y donnons pas suite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous déjà été obligés d'ouvrir des comptes dans des banques spécifiques, à la demande de grandes surfaces ou de centrales européennes ?

M. Guillaume Humery. – Jamais, à ma connaissance.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Participez-vous au financement du mobilier des grandes surfaces ?

M. Guillaume Humery. – Le mobilier représente une question particulière. En effet, pour le développement de nos catégories ou pour certains produits très spécifiques, comme le maquillage, nous avons besoin de développer des mobiliers qui mettent en avant nos produits et communiquent sur nos marques, mais soient également adaptés aux spécificités de la GMS. Nous mettons ensuite ces mobiliers à la disposition des enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous applique-t-on des frais administratifs ?

M. Guillaume Humery. – Cela peut arriver, par exemple lorsque nous réalisons des prestations de promotions ciblées, comme sur les applications de nos clients. En revanche, appliquer des frais de service pour notre activité au quotidien ou pour nos promotions classiques n'est pas, normalement, une pratique usuelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les grandes surfaces peuvent-elles vous demander de gérer leur propre stock ?

M. Guillaume Humery. – Nous vendons 400 millions d'unités sur le territoire français, chaque année. Notre panel de fonctionnement logistique avec les distributeurs est assez large, en fonction de nos discussions. Depuis quelques années s'est effectivement développé le phénomène de la « GPA », ou « gestion pour autrui ». Nous sommes enclins à recommander cette démarche, qui permet de limiter les ruptures en magasin et d'effectuer un meilleur pilotage des stocks. En effet, nous connaissons mieux que nos distributeurs les rotations de nos produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous demande-t-on de procéder à des livraisons avec des éléments logistiques spécifiques, des cagettes ou des cartons particuliers ?

M. Guillaume Humery. – Certains distributeurs demandent en effet des modes de livraison très précis. Par exemple, pour des questions de praticité et de rapidité de mise en rayon, une partie de la distribution française demande de livrer nos produits en « prêt-à-vendre ». En l'espèce, il suffit de retirer le couvercle du carton, et de poser directement celui-ci dans le rayon.

Mme Céline Brucker. – Un autre exemple concerne la pose d'anti-vol sur nos produits de maquillage, qui constitue une demande de distributeurs du marché français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À vos frais ?

Mme Céline Brucker. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y a-t-il plus de vols en France ?

M. Guillaume Humery. – Le phénomène de « démarque inconnue » est patent sur certaines catégories, comme le maquillage, qui sont plus sensibles au vol que d'autres.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel bilan tirez-vous d'Égalim ? Pouvez-vous évoquer votre regard sur la question des promotions et le SRP+ 10 ?

Mme Céline Brucker. – Nous ne bénéficions pas du SRP+ 10, mais il nous paraît intéressant. Il nous semble louable de veiller à la bonne marge des distributeurs. Le dispositif fonctionne pour l'alimentaire et pourrait être étendu au non-alimentaire.

M. Guillaume Humery. – En matière de promotions, le cadre a contribué à clarifier et à simplifier les relations avec la distribution. Il en va ainsi de la date butoir, de l'encadrement prévu par les lois Descrozaille et Travert, qui a permis de réinvestir en fréquences promotionnelles, au service du consommateur français. Tous les éléments de cadre, à partir du moment où ils sont clairs, justes, simples, lisibles et qu'ils tiennent dans la durée, sont de nature à nous aider dans nos relations avec les distributeurs.

Mme Céline Brucker. – Nous saluons effectivement la stabilité du cadre législatif, qui est essentielle, à nos yeux. La pérennisation de cette expérimentation au-delà de 2028 serait évidemment très favorable.

M. Guillaume Humery. – Je tiens enfin à insister sur le principe d'égalité entre les différentes industries : dès qu'une loi ou un cadre ne s'appliquent qu'à une partie d'un marché, des effets de déport interviennent. Sur le DPH, nous avons été très concernés par ce déport, à la fois sur l'évolution des prix, mais aussi sur les pratiques promotionnelles, marquées par des taux de discount ou de générosité trop élevés, déraisonnables.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. Nous basculons à présent dans la partie à huis clos de l'audition.

La suite de cette audition s'étant déroulée à huis clos, son compte rendu ne fait pas l'objet d'une diffusion publique.

Made in France – Audition de MM. Mauricio del Puerto, ex-directeur des marques du groupe Brandt, Olivier Brault, vice-président chargé des affaires publiques du groupe Seb, et François Marciano, directeur général de Duralex

(*Mardi 24 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui, dans le cadre d'une table ronde sur le *fabriqué en France*, MM. Olivier Brault, vice-président chargé des affaires publiques du groupe Seb, François Marciano, directeur général de Duralex, et Mauricio del Puerto, ex-directeur des marques du groupe Brandt.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence.

La règle applicable aux commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal et notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. François Marciano, M. Olivier Brault et M. Mauricio del Puerto prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de bien vouloir nous déclarer toute mission éventuelle ou tout lien d'intérêt actuel qu'il pourrait être utile de porter à la connaissance de notre commission.

M. François Marciano, directeur général de Duralex. – Je n'en ai aucun.

M. Olivier Brault, vice-président chargé des affaires publiques du groupe Seb. – Moi non plus.

M. Mauricio del Puerto, ex-directeur des marques du groupe Brandt. – En tant qu'ex-directeur des marques du groupe Brandt, j'ai constitué une nouvelle société, Hexarium, qui a vocation à mettre en valeur les produits *made in France*. À ce titre, j'ai lancé un site internet, sous forme de *marketplace*, qui sera dédié à 100 % aux produits fabriqués en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie pour cette déclaration faite au titre de la transparence.

Notre commission d'enquête, créée le 25 novembre dernier, porte sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Nous vous avons sollicités, car vos entreprises sont, ou ont été, confrontées à de nombreux défis et difficultés, dont les causes sont

multifactorielles. Votre témoignage pourrait éclairer nos travaux, notamment sur la guerre des prix à laquelle se livre la grande distribution, qui conduit parfois à la compression des marges de certains producteurs.

Vous représentez trois entreprises emblématiques, qui sont des *success stories*, mais se retrouvent confrontées à un monde très concurrentiel et à des difficultés d'intensité variable.

Monsieur Brault, vous êtes vice-président chargé des affaires publiques du groupe Seb, créé en 1857 et devenu un véritable leader du petit électroménager, avec environ 31 000 salariés et 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Votre situation est plutôt favorable, mais vous avez annoncé à la fin 2025 un « plan d'économies » de 200 millions d'euros par an à partir de 2027 pour renforcer votre compétitivité et votre rentabilité.

Monsieur Marciano, vous êtes directeur général de Duralex, qui fabrique depuis 1945 la vaisselle en verre trempé bien connue de tous et dont certains produits figurent à la boutique design du Museum of Modern Art (Moma) de New York. Toutefois, à partir des années quatre-vingt, l'entreprise a connu de sérieux déboires avec des changements d'actionnariat fréquents. Voilà quelques mois encore, les menaces sur l'entreprise ont occasionné un impressionnant mouvement de solidarité parmi les Français – vous étiez d'ailleurs venu en témoigner devant la commission des affaires économiques du Sénat. Après un placement en redressement judiciaire en avril 2024, vous êtes, depuis juillet 2024, reparti sur de nouvelles bases, celles d'une société coopérative et participative.

Monsieur del Puerto, vous étiez directeur des marques du groupe Brandt, entreprise fondée en 1924, à l'origine spécialisée dans la fabrication d'armements légers avant de devenir une grande entreprise de l'électroménager. Brandt a connu aussi de nombreux changements d'actionnaires. Le groupe Brandt a été placé en redressement judiciaire en octobre 2025, puis en liquidation judiciaire en décembre dernier.

Messieurs, nous pensons que vous pourrez éclairer les réflexions de notre commission d'enquête, notamment au regard des relations quotidiennes que vous entretenez avec la grande distribution en termes de négociations commerciales.

Votre positionnement prix a-t-il constitué une source de difficultés ? Dans quelle mesure avez-vous pu les surmonter ? Les négociations avec les distributeurs permettent-elles d'aboutir à des solutions favorables pour l'ensemble des parties ?

Nous vous proposons d'organiser cette audition en deux temps : vous présenterez les principaux éléments que vous souhaitez porter à la connaissance de notre commission d'enquête, en huit minutes maximum de présentation liminaire. S'ensuivra un temps de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission.

M. Mauricio del Puerto. – Je voudrais d'abord vous donner quelques informations me concernant. J'ai exercé mon métier pendant vingt-trois ans dans l'univers de l'électroménager, au sein du groupe Brandt. J'étais chargé de la stratégie des marques, du marketing et du développement en France et à l'international, et non des relations commerciales avec la distribution.

Le groupe a été placé en liquidation judiciaire le 11 décembre dernier. Je n'ai donc plus accès à certaines données. Pour répondre à vos questions, je me suis appuyé sur mon expérience directe, ainsi que sur les informations que j'ai pu recueillir. Je précise que je n'étais pas chargé, sur le plan opérationnel, de la finalisation des négociations commerciales avec la grande distribution : mon rôle était plutôt stratégique et préparatoire.

J'irai directement au cœur de votre enquête : comment se forment les prix, quelles sont les pressions sur les marges industrielles et quelles sont les conséquences pour la fabrication française ?

En 2024, le groupe Brandt a réalisé 180 millions d'euros de chiffre d'affaires ; 70 % étaient réalisés en France et 30 % à l'international, essentiellement en Europe et en Asie. En outre, 50 % de la production provenait de nos usines françaises de Vendôme et de Saint-Jean-de-la-Ruelle.

Nous fabriquions principalement des tables à induction, des fours et quelques micro-ondes. Les tables à induction et les fours étaient les deux produits phares, comprenant énormément d'innovation. Dans les années 1970, le groupe Brandt a mis en vente le premier four à pyrolyse, premier four domestique à nettoyage automatique. Dans les années 1990, l'induction existait déjà, mais c'est le groupe Brandt qui a mis au point son application pour la cuisine et commercialisé les premières tables à induction au monde. Ces innovations sont issues de nos usines d'Orléans et de Vendôme et de notre recherche et développement d'Orléans.

Tous les produits fabriqués en France ont été labellisés « Origine France Garantie » (OFG). Nous disposions aussi d'un site très important, à Cergy, dédié essentiellement au service après-vente (SAV) et au reconditionnement de certains produits.

Comment un industriel, avec un taux de pénétration estimé à environ 60 % des foyers français, en arrive-t-il là ? Nous étions un groupe puissant, représentant 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, distribué dans le monde. Je le rappelle, l'industriel ne fixe jamais les prix à la consommation ; c'est interdit. Nous pouvons proposer des prix publics indicatifs, mais les prix de vente sont déterminés par les distributeurs.

Le prix d'un produit électroménager comprend les coûts de fabrication, les charges variables, les frais fixes, les frais liés aux distributeurs et une marge industrielle. Lorsque les frais variables augmentent fortement, en raison notamment de la hausse des prix de l'énergie ou de la main-d'œuvre, soit nous traduisons cette augmentation directement sur nos propres prix – avec une incidence sur les prix à la consommation si les distributeurs

reportent également ces surcoûts –, soit nous réduisons notre marge. Or moins de marge signifie : pas d'investissement, pas d'innovation, pas de *Capital Expenditures* (Capex) pour pouvoir améliorer notre outil de production et devenir plus compétitifs face à la concurrence – asiatique ou autre.

Chaque année, les négociations impliquent des demandes financières supplémentaires. Un distributeur, comme je l'ai indiqué dans le questionnaire que vous m'avez envoyé, ne se contentera jamais du *statu quo* en début d'année. Il voudra toujours une augmentation de 2 % ou 3 % chaque année – c'est ce que nous avions inscrit dans notre *business plan* –, sous forme de remises arrière, de bonifications de fin d'année (BFA) ou de prestations complémentaires. Il convient également de mentionner la concentration : aujourd'hui, 10 % de nos clients représentent 80 % du chiffre d'affaires en France. Il en résulte une forte dépendance économique à l'égard de la distribution française.

Les distributeurs gagnent de l'argent en vendant nos produits. Ils réalisent des marges avant comprises entre 30 % et 40 %, mais aussi des marges arrière grâce aux investissements : mise en avant de nos produits, opérations commerciales, meilleur affichage dans les sites internet ou les moteurs de recherche de l'enseigne, têtes de gondole. Toutefois, le problème devient plus aigu lorsque les distributeurs veulent accroître leurs marges en commercialisant des produits sous leurs propres marques. C'est une exception française : aujourd'hui, les marques de distributeurs (MDD) représentent 40 % du marché de l'électroménager, et donc en moyenne 40 % du *facing* produit dans les rayons, avec des parts plus élevées pour certaines familles de produits comme le froid.

Ces produits, qui ne sont pas nécessairement fabriqués en France, permettent aux distributeurs de dégager le maximum de marge. C'est là que réside le problème des marques de distributeurs : ceux-ci s'appuient sur des technologies bien développées, notamment en Asie – je ne veux pas incriminer une région en particulier –, afin de proposer des produits peu chers qui produisent des marges importantes. Parfois, le prix de vente de ces produits est quasiment équivalent au prix des composants dont nous avons besoin pour la fabrication dans nos usines, hors main-d'œuvre et hors coûts variables. Vous imaginez bien que, dans ces conditions, nous ne pouvons plus faire face à cette concurrence internationale…

En outre, lorsque 40 % du linéaire est occupé par les marques de distributeurs, la part restante doit être soutenue par des offres commerciales qui dégradent encore notre marge. En fin d'année, on nous demande de financer les surstocks pour sortir les produits du rayon. Or ce sont les distributeurs eux-mêmes qui, en mettant en avant leurs propres produits ou ceux de la concurrence, ont provoqué la baisse de nos ventes.

La concurrence est compliquée : le distributeur négocie nos marges, commercialise ses propres produits et arbitre l'exposition en rayon. Les

vendeurs aussi ont des objectifs, qui visent en général à favoriser les ventes des produits de leur propre marque.

Même en supprimant toutes nos marges, en ayant juste pour objectif d'amortir les frais fixes de production, nous ne parvenons pas à être compétitifs. Les écarts de coûts énergétiques entre la France et l'Asie, ainsi que la Turquie, les différences de modèles sociaux, de normes environnementales – dont nous reconnaissons le bienfondé, mais qui entraînent des surcoûts – et de soutiens publics créent une concurrence totalement asymétrique.

J'en viens aux politiques.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il ne vous reste que quelques minutes.

M. Mauricio del Puerto. – L'Europe a fait pendant plusieurs années le choix de l'optimisation du pouvoir d'achat du consommateur, en donnant accès à des produits à bas prix. Elle a ainsi créé un « paradis de la consommation », une forme d'illusion de la richesse : pouvoir acheter toujours plus et toujours moins cher. Elle a favorisé une ouverture commerciale large, confondu richesse apparente et richesse productive, et sous-estimé les coûts industriels à long terme. Or une économie se renforce non pas seulement par sa capacité d'achat, mais par sa capacité à produire.

L'Europe a laissé s'installer un déséquilibre industriel sans mécanismes de régulation suffisants. Les politiques publiques auraient dû anticiper la déferlante de produits issus de modèles économiques et sociaux non comparables aux nôtres. Que finance la France aujourd'hui ? Les licenciements, la recherche d'emploi et l'accompagnement social. Nous finançons la réparation, mais pas du tout la prévention. Pour employer une image, c'est comme organiser la rééducation après une amputation, alors que l'on aurait pu conserver le membre en anticipant la maladie.

Je formulerai trois propositions concrètes.

Premièrement, il est indispensable de créer une commission d'intervention et de sauvegarde industrielle, c'est-à-dire une structure capable d'accompagner temporairement une entreprise industrielle stratégique, de moderniser l'outil productif, d'absorber un choc conjoncturel, puis de la remettre en marche. Je suis certain que les compétences existent en France pour intégrer une telle commission afin de contribuer à la sauvegarde de l'industrie française.

Deuxièmement, et j'ai déjà présenté cette proposition dans certains médias, il faut introduire une mention de sensibilisation à l'achat *fabriqué en France*, à l'instar de campagnes publiques telles que : « Mangez cinq fruits et légumes par jour. » Ces messages ont contribué à faire évoluer les comportements, y compris lors d'achats importants, comme celui d'un véhicule. Sans moraliser les consommateurs, il serait envisageable d'ajouter, à

la fin d'une publicité : « Lors de vos achats, privilégiez les produits fabriqués en France. » Il s'agit d'informer et de sensibiliser, non d'imposer.

Troisièmement, je préconise de créer un indice de fabrication française, publié régulièrement, mettant en avant la part des achats français dans l'industrie française. Cet indicateur public permettrait d'objectiver la part réelle du *made in France*, de responsabiliser les distributeurs et les industriels – en cohérence avec les autres mécanismes possibles –, d'éclairer les politiques publiques et de rendre visibles les effets de nos choix de consommation. Nos achats, ce sont nos emplois !

Pour conclure, aucun responsable unique ne peut être désigné. Il ne faut pas blâmer uniquement la distribution, même si elle porte une grande part de responsabilité dans la dégradation de nos marges. Néanmoins, des améliorations durables sont possibles si les industriels français retrouvent des marges compatibles avec l'investissement productif. Les politiques publiques font-elles le nécessaire pour répondre à cette question fondamentale : voulons-nous encore produire en France ?

M. Olivier Brault. – Merci beaucoup de cette invitation, qui me donne l'occasion de contribuer à vos travaux. Le groupe Seb, vous l'avez évoqué, représente 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 32 000 collaborateurs et une présence dans plus de 150 pays. Notre activité repose sur trois piliers : le petit électroménager, les articles culinaires et un pôle professionnel en plein développement.

Fidèles à nos racines, nous avons conservé une empreinte industrielle extrêmement forte en France, avec 17 sites de production – dont trois entreprises du patrimoine vivant – et trois sites logistiques, intégrés dans un réseau mondial de 47 sites. Nos produits sont distribués par tous les canaux : grande distribution, distribution spécialisée, e-commerce, vente directe en sortie d'usine et chaîne de magasins en propre.

Depuis plus de cent cinquante ans, notre stratégie repose sur quatre piliers : l'innovation, la qualité, la durabilité et la performance industrielles. Chaque année, nous lançons plus de 200 nouveaux produits, investissons 300 millions d'euros en recherche et développement (R&D) et déposons plus de 400 brevets. Sur les cinq dernières années, plus de 1 milliard d'euros ont été investis dans notre outil industriel en France, malgré un environnement réglementaire et économique exigeant.

Nous avons également été précurseurs en matière de réparabilité et d'économie circulaire : plus de 90 % de nos appareils sont réparables pendant quinze ans. Nous développons le reconditionnement grâce à une nouvelle implantation à Is-sur-Tille et avons lancé une filière de collecte et de recyclage des poêles en partenariat avec La Poste. Ces choix sont cohérents avec les objectifs publics, mais ils ont, comme l'a mentionné M. Mauricio del Puerto, un coût réel que nous assumons dans une logique de long terme.

J'en viens aux marges, qui sont au cœur de vos travaux. Sur les dernières années, notre marge opérationnelle se situe entre 9 % et 10 %, et notre marge nette avoisine les 4 % à 5 %. Pour 100 euros de produits vendus, le bénéfice net est de 4 euros environ. Ce niveau de rentabilité, qui n'a rien d'excessif, permet d'investir chaque année plus de 200 millions d'euros dans l'outil industriel, d'absorber des chocs conjoncturels et de maintenir une production en France.

En 2024, sur 8,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, le résultat net a été de l'ordre de 420 millions d'euros. Environ 50 % sont redistribués aux actionnaires – un taux un peu inférieur à la moyenne du SBF 120, qui se situe plutôt à 60 % –, traduisant un équilibre entre rémunération du capital et investissement productif. Notre actionnariat est majoritairement familial, la huitième génération d'actionnaires détenant un droit de vote majoritaire au sein du conseil d'administration.

La comparaison internationale est éclairante : plusieurs concurrents majeurs produisant principalement hors d'Europe affichent des marges nettement supérieures aux nôtres, parfois deux fois plus élevées – c'est le cas pour la marge opérationnelle et la marge nette. Ces écarts s'expliquent non seulement par une stratégie plus affûtée, mais aussi par des différentiels structurels de coûts – travail, énergie, fiscalité, normes environnementales. Autrement dit, ceux qui produisent loin de l'Europe peuvent vendre moins cher tout en gagnant davantage.

Comment se forme le prix d'un produit ? Prenons un produit vendu 200 euros au consommateur. Sur ce montant, il faut retirer 33 euros, qui correspondent à la TVA. Le distributeur prélève une marge commerciale brute de 30 % à 40 %, qui sert à financer ses magasins, sa logistique, ses salariés et ses charges. L'industriel, de son côté, perçoit un peu plus de 100 euros hors taxes pour financer les matières premières, la production, la R&D, la logistique, le service après-vente et les obligations environnementales.

À la fin, le profit net représente environ 7 euros, soit 3,5 % à 4 % du prix initial.

Nos relations avec les distributeurs sont régies par un cadre juridique strict et demeurent relativement équilibrées. Notre atout principal réside dans l'absence de dépendance à l'égard d'un nombre limité de distributeurs. S'il existe de grands acteurs de la distribution en France, le développement du e-commerce offre également un espace gigantesque, qui limite les éventuelles dérives des partenaires distributeurs.

Il s'agit d'une chaîne de valeur dans laquelle personne n'a intérêt aux excès, car, *in fine*, c'est le prix payé par le consommateur et sa capacité d'achat qui sont déterminants. L'enveloppe de marge de négociation demeure finalement assez limitée, d'autant que, depuis dix ou quinze ans, les prix sont connus de tous : les pratiques anciennes ont disparu, les contrats sont formalisés et les pénalités logistiques sont encadrées. Nous soutenons

pleinement ces règles, qui assainissent les négociations et favorisent un dialogue plus apaisé et équilibré.

De notre point de vue, le véritable sujet réside moins dans la relation avec le distributeur que dans l'écart de compétitivité entre la production française et la production asiatique.

À qualité et normes comparables, nous estimons que produire en France coûte en moyenne 20 % à 30 % plus cher. Cet écart repose sur des surcoûts très concrets, à commencer par le coût du travail : une heure de main-d'œuvre industrielle coûte environ 35 euros en France, contre 4 euros en Chine, 2 euros au Vietnam et probablement moins d'un euro en Indonésie. Pour un produit nécessitant deux heures de travail, l'écart peut ainsi dépasser 60 euros par unité.

L'énergie constitue un autre facteur déterminant. En 2022, nos sites français ont supporté un surcoût pouvant atteindre 50 % par rapport à certains concurrents asiatiques ; l'écart demeure aujourd'hui de 20 % à 30 %, soit 1 à 2 euros supplémentaires par produit pour des fabrications souvent électro-intensives.

Par ailleurs, les matières premières et les composants – acier, aluminium, électronique – sont environ 10 % plus chers en Europe qu'en Asie, du fait des conditions d'approvisionnement, des taxes et du coût du carbone. Les fluctuations liées au transport et à la disponibilité des pièces, notamment observées lors de la crise du covid, entraînent également des coûts de stockage élevés qui renchérissent le prix des composants.

Enfin, les normes et les exigences environnementales – réparabilité durant quinze ans, stockage de 7,5 millions de pièces détachées, reconditionnement, contrôles qualité et environnementaux – sont pleinement assumées par notre groupe, mais elles représentent un coût réel que tous nos concurrents ne supportent pas.

Au total, l'addition de ces facteurs explique qu'un produit fabriqué en France soit souvent plus cher tout en produisant des marges plus faibles qu'un produit importé. Nos marges sont transparentes et correspondent à un modèle industriel exigeant. La formation des prix reflète des coûts de production élevés, un partage équilibré de la valeur, en particulier avec les distributeurs, et la volonté de préserver une industrie française responsable sur un marché mondialisé.

Nous partageons pleinement l'objectif de protection du pouvoir d'achat des consommateurs. Toutefois, la pérennité de l'industrie en France suppose la transparence, le dialogue, et un cadre réduisant les distorsions de concurrence.

M. François Marciano. – Je ne dirige pas une entreprise de la même taille que celles qui sont représentées aujourd'hui. Vous connaissez Duralex, une entreprise 100 % française, labellisée « Entreprise du patrimoine vivant »

(EPV) et « Origine France Garantie ». Chez Duralex, rien n'est étranger : nos fournisseurs sont français. Lorsque vous achetez un verre Duralex, vous achetez un produit français.

Nous avons repris l'entreprise en 2024. Pour vous donner un ordre de grandeur, les matières premières ont augmenté de 1,3 % en 2024, de 1,3 % également en 2025 et de 1,5 % en 2026. S'agissant de l'énergie, nous avons subi une hausse de 12 % dès la reprise, notamment parce que nous ne bénéficions plus du dispositif de l'Accès régulé à l'électricité nucléaire historique (Arenh). Or l'énergie constitue notre premier poste de dépenses : les hausses se sont élevées à 8 % en 2025 et devraient encore atteindre 8 % en 2026. Cette situation entraîne de fortes répercussions sur nos prix de revient.

Dans le même temps, la grande distribution nous a autorisé 0 % d'augmentation en 2024 – pour permettre notre retour en rayon – 0,09 % en 2025 et 1,85 % en 2026. Les distributeurs ont quand même joué le jeu et nous ont indiqué vouloir soutenir Duralex ; nous en sommes heureux. Toutefois, ces efforts ne portent que sur deux ou trois références, alors que Duralex en compte 330 aujourd'hui et devrait en proposer 600 en septembre.

Par ailleurs, les produits verriers ont largement disparu des rayons de la grande distribution. Il devient donc beaucoup plus difficile de trouver des débouchés. Nous devons nous réinventer : soit passer par les soldeurs, soit assurer nous-mêmes la distribution. Mais, compte tenu de nos coûts de revient, vendre aux soldeurs n'est pas viable économiquement. Il s'agit d'une réelle difficulté, car les espaces dédiés – y compris pour des produits comme les machines à laver – sont réduits au profit de rayons recentrés presque exclusivement sur l'alimentaire.

Enfin, les normes sont de plus en plus nombreuses. Elles vont dans le bon sens, mais elles doivent être financées. Pour une entreprise qui vient tout juste de redémarrer, ces exigences constituent une contrainte très forte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour ces trois propos introductifs, qui sont assez éclairants au regard de notre sujet. Des négociations commerciales tendues peuvent-elles conduire un groupe comme Brandt à se retrouver dans la situation que vous connaissez aujourd'hui ? Le système actuel de la distribution peut-il être nuisible à certaines entreprises françaises ? Le *made in France* peut-il encore y trouver sa place ?

J'aimerais également revenir sur la question des marges. Pour Seb, vous avez clairement indiqué une marge nette de 4 %. Pour Brandt, pouvez-vous nous indiquer – ou nous transmettre ces éléments par écrit s'ils sont secrets – le niveau de marge sur les produits de grande distribution ? Vous avez évoqué à ce propos le poids des MDD.

M. Mauricio del Puerto. – Je vous transmettrai par écrit la marge nette, car je ne l'ai pas précisément en tête. La marge communiquée sur les produits fabriqués en France se situait autour de 20 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et la marge nette ?

M. Mauricio del Puerto. – Elle était extrêmement dégradée, une part importante étant absorbée par les marges arrière versées aux distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous y reviendrons, car ce sujet est particulièrement intéressant.

M. Mauricio del Puerto. – Un point important concerne la distribution directe au consommateur, qui peut être une bonne solution pour sauvegarder les marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous y reviendrons également. Je souhaite auparavant interroger M. Marciano sur la marge nette de Duralex.

M. François Marciano. –Sur des produits verriers, la marge est très faible. Je vous communiquerai les éléments précis par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pourrez en effet nous les transmettre ultérieurement ; nous sommes conscients que vos entreprises évoluent dans un secteur concurrentiel.

Hormis M. del Puerto, vous avez peu évoqué les tensions liées aux négociations commerciales. Comment celles-ci se déroulent-elles concrètement ? Vous indiquiez, monsieur Marciano, supporter environ 10 % d'augmentation par an, en raison du coût des matières premières et de l'énergie, alors que les revalorisations accordées par la distribution étaient de 0 % ou 0,1 %. Cette évolution a-t-elle fait l'objet de négociations tendues ou vous a-t-elle été imposée ?

M. François Marciano. – Elle nous a simplement été imposée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En d'autres termes, malgré l'augmentation de vos coûts de 10 %, la revalorisation restait de 0,1 %.

M. François Marciano. – C'est cela.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et en cas de refus ?

M. François Marciano. – Nous ne sommes plus distribués.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est tout ?

M. François Marciano. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous étiez en position trop faible pour négocier ?

M. François Marciano. – C'est toujours une question de taille.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La situation est sans doute différente pour Seb…

M. Olivier Brault. – Le rapport de force est effectivement très différent. Nous disposons de partenariats historiques avec la plupart des

distributeurs, et chacun se considère comme acteur d'une même chaîne de valeur, ce qui conduit toujours à rechercher un équilibre. Les négociations peuvent être rugueuses, mais notre poids dans l'équation n'est pas comparable. Pour autant, la tension est bien réelle dans un marché qui est très compétitif et évolutif, caractérisé par la concurrence des produits de distributeurs, principalement sourcés en Asie du Sud-Est.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Revenons sur les négociations, que vous avez qualifiées de « musclées ». Que recouvre précisément cette expression ?

M. Olivier Brault. – C'est le cas pour toutes les négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela signifie-t-il de multiples allers-retours ? Pouvez-vous nous dire ce que cela implique concrètement dans la négociation ?

M. Olivier Brault. – Un contrat d'affaires avec un distributeur comprend plusieurs étapes. Les avantages obtenus d'un côté peuvent être rééquilibrés ailleurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Faut-il comprendre que ce qui est gagné lors de la négociation du prix se retrouve perdu lors de la négociation des services ?

M. Olivier Brault. – Je ne sais pas si l'on peut parler de perte. Tout dépend de la définition que l'on donne à la négociation. Son principe repose sur le compromis ; sinon, aucun accord n'aboutit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Selon M. Marciano, certains acteurs laissent peu de place au compromis.

M. Olivier Brault. – Avec certains partenaires, il n'existe pas de compromis : soit l'on accepte leurs règles…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Autrement dit, on joue ou on ne joue pas.

M. Olivier Brault. – Dans le cadre des discussions avec nos différents partenaires, les compromis portent sur chaque point de détail du contrat d'affaires, chacun cherchant à tirer son épingle du jeu. Les négociations se jouent souvent sur des marges de 1 % à 2 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour le groupe Seb, les négociations se déroulent-elles au niveau national ou international ?

M. Olivier Brault. – Pour la France comme pour l'Europe, nous passons d'abord par la chaîne nationale, en raison des liens historiques. Nos interlocuteurs directs sont les sièges nationaux. Les discussions sur les plateformes européennes transitent ensuite par ces mêmes sièges, en lien avec leurs directions européennes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il existe donc à la fois des centrales nationales et européennes. Monsieur del Puerto, la situation était-elle comparable pour vous ?

M. Mauricio del Puerto. – Les négociations restent principalement nationales. Des négociations européennes ont existé à une période donnée, mais elles ont cessé. En France, tout se négocie au niveau national. Lorsqu'une distribution s'est organisée à l'échelle européenne, les discussions sont intervenues client par client, au cas par cas. Ainsi, pour Conforama, nous menons une négociation distincte en France et une autre en Italie, sans structure venant chapeauter l'ensemble.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Puisque vous évoquez Conforama, vous abordez la distribution spécialisée, alors que nos travaux portent davantage sur la grande distribution. Cette question m'intéresse néanmoins : la distribution spécialisée constitue-t-elle, pour vous, une vraie ligne de distribution susceptible de vous rendre moins dépendants de la grande distribution ?

M. Mauricio del Puerto. – Pour ce qui concerne la distribution du petit et du gros électroménager, le premier canal est celui des magasins spécialisés – Darty, Boulanger, But ou Conforama.

Nos deuxièmes clients sont les grossistes, comme Pulsat, auprès desquels les petits magasins viennent s'approvisionner. C'est ce que nous appelons les circuits traditionnels de distribution.

Viennent ensuite les ventes réalisées par les *pure players* – les acteurs de l'internet comme Cdiscount ou Amazon –, qui représentent environ 10 % de notre chiffre d'affaires.

Les cuisinistes génèrent également des volumes importants, mais avec une rotation plus lente des stocks, car un consommateur qui s'équipe en achetant une cuisine murit plus longuement sa décision.

Enfin, il y a les distributeurs alimentaires, mais ces derniers se sont nettement désengagés de l'électroménager au profit des vêtements, des accessoires et de l'alimentation. Les supermarchés n'en vendent pratiquement plus et les hypermarchés se concentrent sur « l'essentiel », c'est-à-dire le plus souvent leurs propres marques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pendant les négociations, subissez-vous des sanctions ou en avez-vous subi ? En d'autres termes, avez-vous déjà été déréférencés ?

M. Mauricio del Puerto. – En 2011, nous avions lancé le premier site d'e-commerce direct d'un fabricant, *thomsonelectromenager.com* – la marque Thomson était alors dans notre portefeuille de marques. Les distributeurs n'ont pas apprécié l'initiative et nous avons été déréférencés durant plusieurs mois auprès d'une enseigne. Cela nous a coûté quelques points de part de marché, et nous avons finalement fermé le site en question.

Le but n'était pourtant pas de concurrencer frontalement la grande distribution sur les prix, car nous ne voulions pas non plus dégrader la vente de nos autres appareils électroménagers. À la suite de cet épisode, tous les fabricants ont été durablement refroidis à l'idée de vendre directement aux consommateurs. L'an dernier, nous avons toutefois relancé un site internet de vente directe, qui reste encore complexe pour le gros électroménager : nous gérons très bien le SAV, mais il faut assumer toute la logistique – livraison, installation, retour éventuel du produit – qui nécessite beaucoup de manutention et de personnel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quand vous contractez avec de grands distributeurs, vous proposent-ils également des services ? En d'autres termes, vous dit-on : « D'accord, nous vous achetons ce produit 100, mais, en contrepartie, vous nous donnez x % pour que nous le placions en tête de gondole, qu'un encart soit publié dans le journal local… ? » Et dans ce cas, si vous vendez 100, combien le distributeur vous prend-il ?

M. François Marciano. – C'est très variable selon les volumes d'affaires, mais cela peut aller de 2 % à 15 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est tout de même important. De quels services s'agit-il ?

M. François Marciano. – Il peut y en avoir de toute sorte : tête de gondole, entrée de magasin, mise en avant sur le carnet publicitaire…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous savez précisément quels services vous achetez ?

M. François Marciano. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On ne vous dit pas : « Vous allez commencer par nous donner 3 %... »

M. François Marciano. – Pour notre part, nous ne rencontrons pas ce genre de problèmes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il du côté de Seb, monsieur Brault ? Quel pourcentage vous demande-t-on en moyenne pour ces services ? Font-ils partie de la négociation ?

M. Olivier Brault. – Ils sont inclus dans la négociation et apparaissent dans le contrat d'affaires, le point de départ de la négociation étant le tarif de base, c'est-à-dire le prix auquel nous souhaitons vendre nos produits. Pour nous, l'ordre de grandeur pour ces services est de 3 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À force de solliciter les industriels, nous commençons à percevoir des différences. Il semble qu'en fonction de leur poids, le prix de ces services soit plus ou moins important. Mais ce pourcentage dépend peut-être également du prix de vente de l'objet et du chiffre d'affaires ?

Qu'en est-il de Brandt, monsieur del Puerto ?

M. Mauricio del Puerto. – J'ai échangé avec notre ancien directeur commercial avant cette audition. Les bonus de fin d'année sont déjà négociés. En fonction des volumes réalisés, nous nous entendons ensuite sur des pourcentages par palier, par exemple de 3 % à 5 %. Mais ce pourcentage est très variable en fonction de l'enseigne, du volume et de l'historique.

En revanche, il y a des services bien plus importants, qui consistent à mettre en avant les produits en magasin ou sur un site internet, promouvoir au mieux les bénéfices du produit, etc. Tout cela a un prix. Rien n'est gratuit. En général, d'après les échanges que j'ai pu avoir, cela représente entre 15 % et 30 %, mais, là encore, tout dépend de l'enseigne et des contreparties. Parfois, il est aussi difficile de déterminer si la prestation a été réalisée ou non, dans la perspective d'une éventuelle renégociation. C'est le cas par exemple d'une publicité sur le lieu de vente (PLV), par exemple à travers la création en magasin d'un *corner* pour mettre en avant le produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous comprenons bien que cela soit difficile pour une structure comme le groupe Brandt. Si vous deviez payer 15 % à 30 % de services, que vous produisiez en France et que le prix de votre matière première correspondait à peu près au prix des produits de marques de distributeurs, vous n'aviez quasiment plus de marge. Le prix de ces services n'était pas négociable ?

M. Mauricio del Puerto. – Disons qu'ils ne viennent pas négocier les mains dans les poches ; ils ont des objectifs clairs et des contraintes budgétaires à respecter.

Ils vont souvent vous proposer de nouveaux services, de nouvelles manières de communiquer sur les produits, la diffusion de messages vocaux dans les magasins, des pas en PVC sur le sol, toute une panoplie d'actions et de services qui peuvent permettre d'augmenter les volumes de vente, mais qui ne sont pas gratuits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, j'entends. Il y a une grande créativité en matière de services.

M. Mauricio del Puerto. – Si vous voulez faire plus de volume, à un moment donné, il faudra payer plus de services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce la même chose pour Seb, monsieur Brault ? Y a-t-il toujours une contrepartie aux services proposés ?

M. Olivier Brault. – Il y a toujours une contrepartie pour les services. Mais cette créativité, c'est aussi ce que nous attendons des distributeurs. Pour exister, il faut parvenir à se démarquer d'une manière ou d'une autre. Quand vous publiez une annonce sur Le Bon Coin, vous payez plus cher si vous voulez qu'elle soit davantage mise en avant. C'est le monde dans lequel nous vivons.

En revanche, on peut effectivement se poser la question de la mesurabilité d'une partie de ces services. Parfois, nous ne comprenons pas très bien quel bénéfice certains services ont pu nous apporter. Ils sont alors renégociés à la fin de l'année. D'autres en revanche sont très intéressants, parce qu'ils nous ouvrent un champ de données plus important ou des possibilités publicitaires dont nous ne disposons pas en interne.

Notre positionnement est peut-être légèrement différent de celui de mes collègues ici présents, mais, en ce qui nous concerne, ces services relèvent vraiment d'une logique de négociation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est l'effet de l'augmentation de la concurrence, en particulier des produits asiatiques ?

M. Olivier Brault. – Le plus difficile est de rester compétitif. Un distributeur veut vendre des produits, les vôtres, mais aussi les siens. Il faut donc que votre produit, de par sa qualité et tout un ensemble d'éléments, intéresse le distributeur.

Nous avons aussi une compétition interne en termes d'assortiment. Un distributeur ne va pas acheter vos quinze modèles d'aspirateur : il voudra logiquement prendre ceux qui se vendent bien.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous l'impression que le *made in France* est valorisé ou valorisable auprès des distributeurs ?

M. François Marciano. – Oui, il est valorisable. Quand nos produits sont placés en tête de gondole, nous doublons les ventes. Dès lors que les Français voient le drapeau bleu, blanc, rouge, ils savent que le produit n'est ni truqué ni dangereux. L'effet est immédiat.

Le savoir-faire français – je le répète à qui veut l'entendre – se vend très bien, y compris à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est votre avis sur le *Made in France*, monsieur Brault ?

M. Olivier Brault. – Il intéresse indéniablement une catégorie de consommateurs. Toutefois, dans la réalité du coût de la vie aujourd'hui, avec l'inflation que nous avons connue ces dernières années, le consommateur est tenté d'aller chercher le produit qui correspond à son besoin au moindre coût.

Le secteur du petit électroménager est l'un des plus délocalisés au monde. Nous sommes les derniers des Mohicans. Nous avons la dernière usine de fabrication de centrales à vapeur en Europe, la dernière usine de fabrication d'aspirateurs en Europe. Nous pouvons encore le faire parce que nous avons des bases hors d'Europe qui nous permettent de compenser sur certains segments que nous ne serions plus capables de produire en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce point est intéressant. Dans le secteur alimentaire, nous entendons fréquemment que la pression des importations est forte. Faut-il comprendre, à vous entendre, que le fait de

fabriquer en France constitue un véritable argument et que, finalement, les marques extérieures disposent de moins d'arguments de compétitivité sur le territoire français ?

M. Olivier Brault. – L'argument majeur demeure le prix. Une large partie de la population y est, selon moi, plus sensible qu'aux conditions de fabrication. Je ne dis pas que c'est le cas de tous. Une fraction des consommateurs est certes attentive au *Made in France*, au respect de l'environnement et à la responsabilité sociale, mais une autre partie répond d'abord à une contrainte budgétaire très concrète.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous, si vous en disposez, nous transmettre des éléments sur la part de marché des produits importés et son évolution récente, notamment au regard de la concurrence asiatique que vous évoquez ?

M. Olivier Brault. – Je ne dispose pas, à ce stade, de chiffres consolidés. Nous sommes sous la vague. Nous sommes actuellement confrontés à une véritable offensive dans le contexte de la guerre tarifaire engagée par le président Trump. Nous voyons arriver, par tous les canaux de distribution, des produits chinois à bas prix qui n'étaient pas présents il y a quelques semaines. Les compétiteurs chinois cherchent manifestement à écouler des stocks qui n'entrent plus aux États-Unis. C'est une réalité tangible.

Je ne peux pas encore quantifier l'impact en parts de marché. En revanche, en tant que consommateur, je constate dans certains magasins l'apparition de produits nouveaux. J'ai vu par exemple un *airfryer* proposé à 20 ou 25 euros. Il est impossible pour un produit français d'être compétitif à un tel niveau de prix.

Ensuite, il est impossible que ces produits respectent les normes de qualité. Le marquage CE chinois, on sait très bien qu'il signifie China Export. Nous sommes dans une guerre de la perception et dans une compétition accrue.

Pour le groupe Seb, l'enjeu n'est pas tant la relation avec les distributeurs, eux-mêmes confrontés à cette concurrence, que la capacité à survivre dans un contexte de compétition exacerbée, assumée et sans aucun complexe.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette situation vous conduit-elle à réduire vos marges ?

M. Olivier Brault. – Nous ne pouvons pas trop les réduire, sous peine de disparaître. Je vous parlais d'une marge de 4 euros pour 100 euros. Si nous la réduisions encore, nous compromettrions notre capacité d'innovation et d'investissement industriel. Il ne relève pas de notre responsabilité de compenser les difficultés de pouvoir d'achat ; nous faisons au mieux. En revanche, nous estimons de notre responsabilité de maintenir des emplois en France.

Ce n'est pas simple, mais on se bat tous les jours pour cela. Nous annoncerons demain un plan de transformation qui aura quelques impacts. Nos investisseurs considèrent déjà que nos marges sont insuffisantes. Actionnaires, banquiers et analystes comparent nos performances à celles de concurrents réalisant le double de marge sur des gammes équivalentes et s'interrogent sur notre capacité à affronter la concurrence.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Le *Made in France* constitue-t-il encore un levier économique dans les négociations commerciales, ou les arbitrages se résument-ils désormais à une comparaison de prix ? Autrement dit, la concurrence internationale efface-t-elle l'avantage du *Made in France* ?

Au-delà du lieu d'assemblage, j'ai le sentiment que la clé réside surtout dans la maîtrise complète de la chaîne de valeur. Les acteurs asiatiques semblent intégrer l'ensemble des étapes, de la conception à la commercialisation, en particulier dans l'électroménager. Les industriels européens semblent se concentrer davantage sur certains segments à plus forte valeur ajoutée, sans maîtriser la totalité de la chaîne. Selon vous, sur quels segments précis de la chaîne de valeur nos entreprises françaises conservent-elles un avantage industriel par rapport à leurs concurrents étrangers, asiatiques notamment ?

Enfin, on essaye de promouvoir le *Made in France*, mais que recouvre-t-il concrètement, sachant que certaines matières premières ou certains composants sont importés ? Quelles étapes doivent-elles être réalisées en France pour revendiquer cette appellation ?

M. Mauricio del Puerto. – Il existe une différence nette entre le marché français et l'exportation, notamment en Asie. Sur ce continent, il ne s'agit pas simplement d'une guerre de prix. L'image de la France y est excellente et renvoie à un savoir-faire, en particulier dans le domaine culinaire. Les marques De Dietrich et Brandt, qui fabriquent des fours et des tables à induction, bénéficient de cette reconnaissance liée à l'art de vivre français. Un consommateur asiatique associera un produit fabriqué en France à une valeur ajoutée technologique supérieure, notamment en matière de cuisson, par rapport à la Chine.

Pour le secteur qui me concerne, c'est donc la recherche et développement appliquée aux programmes de cuisson qui va mettre le plus en valeur le *Made in France*. Ce savoir-faire, qui permet d'obtenir un résultat qualitatif, ne peut être imité aisément.

Ceux qui veulent actuellement acheter les marques Brandt et De Dietrich sans les brevets pour les faire fabriquer en Chine ou ailleurs n'auront pas l'essentiel, à savoir cette technologie issue de la recherche et développement.

Quant à la définition du *Made in France*, pour nous, elle est très simple : c'est le pourcentage d'usinage réalisé en France. Nous atteignions

systématiquement plus de 50 % de la valeur d'usinage effectuée sur le territoire national.

L'obtention de l'Origine France Garantie repose sur un contrôle précis de la chaîne de production. Il ne suffit pas de déclarer l'origine ; chaque composant est tracé. Même lorsqu'un élément, comme le verre d'une table à induction, est sous-traité en France, l'origine des matériaux utilisés par le sous-traitant est vérifiée. L'analyse porte sur l'ensemble de la valeur du produit afin de dépasser ce seuil de 50 %.

M. Olivier Brault. – Le prix n'est pas le seul facteur. En France, le panel de consommateurs est de plus en plus nuancé. Certains privilégient le prix, d'autres la qualité, la durabilité, la fonctionnalité, la connectivité ou encore l'esthétique. Le prix ne suffit pas à expliquer les comportements d'achat.

À l'export, le *Made in France* conserve un attrait. Notre usine de Rumilly, la plus grande au monde pour les poêles, exporte des produits Tefal en Corée du Sud et au Japon, où ils sont perçus comme premium, alors qu'ils sont considérés comme assez courants en France.

Je crains toutefois que cet avantage ne soit étroitement lié à l'image internationale de la France. Notre relative perte d'influence risque d'avoir un impact à l'étranger. La baguette et le béret ont leurs limites ; nous devrons nous réinventer pour continuer à avoir une image qui porte à l'international.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Disposez-vous d'éléments chiffrés pour étayer ce ressenti ?

M. Olivier Brault. – Nous observons des érosions de marge sur certains marchés. Toutefois, les phénomènes sont multifactoriels. Au Japon, par exemple, l'inflation et la hausse du yen affectent notre compétitivité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les chiffres du tourisme montrent une forte attractivité de la France. On bat des records. Dans ce domaine, la marque France reste attractive. Mais pour les produits *Made in France*, vous constatez une forme d'érosion ?

M. Olivier Brault. – Je la pressens pour ce qui concerne notre activité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous disposez d'éléments chiffrés complémentaires, ils seraient en effet utiles pour objectiver cette analyse.

M. Olivier Brault. – S'agissant de la maîtrise de la chaîne de valeur, le premier avantage du *Made in France*, même si on nous reproche de le mettre en avant, c'est tout de même la préservation de l'emploi. Pour ma part, je n'ai pas la finesse nécessaire pour définir précisément ce qui relève ou non du *Made in France*. De notre point de vue, est *Made in France* un produit qui génère des emplois en France. C'est notre seule préoccupation.

Pour le reste, nous dépendons aujourd'hui d'une chaîne de valeur qui dépasse largement nos frontières. La souveraineté qui consisterait à vouloir maîtriser l'ensemble de la chaîne de A à Z n'est pas réaliste aujourd'hui. Ce qui fait la force de nos concurrents chinois, davantage que le coût du travail, c'est la matière première. Certes, le coût horaire est de l'ordre de 4 euros en Chine, contre plus de 35 euros en France ; cela joue, mais ce n'est pas le poste principal. L'essentiel tient à l'organisation verticale de l'écosystème chinois, qui permet un accès à la matière première à très bas coût. Pour nous, qu'il s'agisse d'aluminium, de plastique ou d'autres intrants, la part de matière première dans le produit est considérable et pèse lourdement sur notre compétitivité.

Par ailleurs, le *Made in France* ne se limite pas aux emplois directs. Il faut aussi intégrer l'écosystème généré autour de l'activité. En France, nous travaillons avec environ 300 entreprises : nous dépendons d'elles et elles dépendent partiellement de nous. Il faut donc compter également les emplois indirects. C'est, à mon sens, ce qui doit primer dans la définition du *Made in France*. Il y a aujourd'hui des débats entre *Made in Europe* et *Made with Europe*, je ne sais pas si nous aurons le même débat en France, mais l'ADN du groupe Seb reste la préservation des emplois en France, sous une forme ou une autre.

M. François Marciano. – Sur la question du savoir-faire français, je confirme qu'il s'agit d'un atout. Dans notre cas, la matière première est disponible localement, à Fontainebleau. Nous n'importons rien, tout est fait en France, ce qui simplifie les choses.

Pour les produits verriers, les acheteurs étrangers savent que nous sommes soumis à des normes strictes et que nos produits sont de qualité. En Asie ou en Afrique, nos produits sont positionnés en gamme premium, non pas parce que c'est du Duralex, mais parce qu'ils sont *Made in France*. C'est cela qui porte la valeur. On entend souvent dire : « Si c'est français, c'est un bon produit. »

Nos concurrents n'hésitent pas à nous copier sans respecter les règles auxquelles nous sommes soumis. Le *Made in France* reste très puissant à l'export, mais si nous continuons à perdre du terrain industriel, nous perdrons aussi notre souveraineté.

Dans le verre creux, la France compte plusieurs leaders mondiaux : Arc, Duralex, Pyrex. Si ces entreprises déclinaient, ce serait une réelle perte stratégique.

Je rappelle également qu'un emploi industriel direct génère trois emplois indirects. Dans les années 1980, l'industrie représentait 25 % de l'économie ; aujourd'hui, elle n'en représente plus que 9 %. Il y a probablement un lien avec nos difficultés financières.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre stratégie de gamme étendue – vous avez parlé de 600 références – est-elle pertinente si les distributeurs n'en retiennent que deux ou trois ?

M. François Marciano. – Duralex est dans une situation particulière, car nous allons changer de stratégie. Nous sommes sur les arts de la table et nous allons nous diversifier vers la décoration à partir de septembre. C'est pourquoi nous doublons les références afin d'attaquer un autre segment.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le marché de la décoration est en expansion en France, notamment la « *fast* décoration » dans des enseignes comme Action ou Lidl, qui suivent les dernières tendances, avec toute une panoplie d'arts de la table et de verres qui viennent souvent d'ailleurs copier Duralex. Comment cette concurrence impacte-t-elle votre chiffre d'affaires ?

M. François Marciano. – Nous sommes en train de redresser la société à travers un plan de relance ; nous espérons donc que Duralex sera en capacité d'impacter ses concurrents ! Lorsqu'un consommateur achète des verres, il n'en change pas avant quinze ou vingt ans. Nous voulons donc aller chercher des parts de marché supplémentaires sur la décoration afin de maintenir une relation commerciale sur la durée avec nos clients.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et pour le petit électroménager vendu à très bas prix, en particulier chez Lidl ?

M. Olivier Brault. – Sur l'entrée de gamme, vendue notamment chez Lidl, nous ne pouvons pas être compétitifs. Avec une production nationale, nous ne pouvons pas être compétitifs. La seule voie viable est le haut de gamme, le premium ou une gamme moyenne supérieure. L'entrée de gamme a été éliminée par la concurrence internationale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez donc abandonné ce segment auquel vous ne pouviez pas répondre ?

M. Olivier Brault. – Nous l'avons déjà abandonné, sans quoi nous ne serions plus là.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'était pareil pour Brandt ?

M. Mauricio del Puerto. – Oui, absolument.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaiteriez porter à notre connaissance ?

M. Olivier Brault. – En matière de compétitivité, je veux souligner les injonctions contradictoires d'innovation et de durabilité auxquelles nous sommes soumis. L'économie circulaire est certes vertueuse sur le plan environnemental, mais ses conséquences sont loin d'être négligeables pour les industriels, en ce qu'elle contribue à saturer les marchés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – À cet égard, les filières à responsabilité élargie du producteur (REP) et l'écocontribution ont-elles modifié votre modèle économique ?

M. Olivier Brault. – Il y a aujourd'hui une injonction, notamment depuis loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (Agec), à récupérer ce qui était considéré auparavant

comme des déchets pour les réemployer et leur donner une deuxième vie. Tout un écosystème est en train de s'organiser autour de la création de valeur générée par le réemploi.

Cela fonctionne bien pour les produits qui reviennent à l'état neuf ou presque, soit parce qu'ils ont connu une panne de mise en service, soit parce qu'ils n'ont pas plu aux consommateurs. Les gestes techniques à effectuer sur le produit sont assez limités, voire inexistants, et il s'agit surtout de les reconditionner dans un nouvel emballage. En revanche, il est beaucoup plus difficile de vouloir revendre un produit qui a été utilisé durant dix ou quinze ans.

La partie écoparticipation est aujourd'hui problématique, car les frais de fonctionnement des éco-organismes qui gèrent les filières REP augmentent, pour diverses raisons, et ils nous demandent donc d'augmenter nos contributions *via* les écoparticipations.

Nous avons mis en place notre propre filière privée de collecte des ustensiles de cuisine, avec pour ambition de la développer au niveau européen. Elle se heurte toutefois à un certain nombre de réalités de terrain. Tout d'abord, le marché du déchet est extrêmement fragmenté, ce qui signifie que vous êtes obligés de démarcher toutes les communautés de communes, les unes après les autres, pour passer des contrats. Ensuite, la location d'un espace en déchetterie pour pouvoir installer votre collecte est très onéreuse. Le moindre mètre carré coûte extrêmement cher. Enfin, les gestionnaires de déchets voient d'un mauvais œil cette évolution. Ils avaient en effet l'habitude de détenir la propriété de la matière qu'ils collectaient et de recycler le plastique ou de revendre les métaux, notamment en dehors des frontières européennes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous pose cette question, car nous venons de débattre d'un projet de loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne (Ddadue) qui contenait notamment des éléments sur les filières à REP ; nous sommes donc au cœur du sujet en ce moment.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Le fait qu'un produit soit fabriqué en France ou qu'il provienne d'une filière française facilite-t-il, selon vous, la négociation des conditions tarifaires ou les relations commerciales avec le distributeur ?

M. François Marciano. – Pour Duralex, oui. Les distributeurs suivent sur le *Made in France*, on ne peut pas le nier.

M. Olivier Brault. – Je ne saurais vous répondre franchement, car je ne participe pas aux négociations au quotidien. Je ne suis pas convaincu qu'il s'agisse d'un élément déterminant. Mais tout dépend de ce que recherche le distributeur, chacun ayant son propre positionnement commercial. Le *Made in France* peut être un axe éditorial pour certains distributeurs, pas du tout pour d'autres. C'est vraiment très dépendant de l'écosystème auquel on s'adresse.

M. Mauricio del Puerto. – J'irais plutôt dans le sens de M. Brault, ou je dirais même qu'il n'y a pas vraiment d'incidence sur la négociation globale.

En revanche, selon la ligne éditoriale qu'ils défendent, certains distributeurs peuvent avoir envie de promouvoir le *Made in France*, par exemple en créant une gamme spécifique.

M. Olivier Brault. – Je signale aussi la logique de « *Remade in France* » liée à l'essor de l'économie circulaire. Il me semble que nous ne capitalisons pas encore assez sur cette nouvelle chaîne de valeur.

Il n'en demeure pas moins – ce sera aussi ma conclusion – que pour exister aujourd'hui, pour vendre nos produits, il faut être innovant, car les consommateurs sont exigeants. Les produits doivent présenter des fonctionnalités opérationnelles et durables, ce qui n'est pas toujours évident, même en appliquant les meilleurs standards de qualité veut que le produit tienne. Ils doivent être par ailleurs « sexy » et vendus à prix attractif. Industriels comme distributeurs, nous sommes tous confrontés à cette problématique. Ce qui fait la capacité d'un groupe à survivre, c'est finalement d'avoir au moins quelques produits phares qui se vendent bien et qui permettent d'augmenter la capacité de vente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup, messieurs, pour ces éclairages. N'hésitez pas à nous transmettre les questionnaires qui, me semble-t-il, vous ont été adressés.

Audition de M. François-Xavier Huard, président-directeur général, et M. Alain Le Boulanger, délégué de la fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil)

(*Mardi 24 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous recevons maintenant deux représentants de la fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil) : M. François-Xavier Huard, président-directeur général, et M. Alain Le Boulanger, délégué de la Fédération responsable des sujets économiques. Messieurs, nous vous remercions de votre présence.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenue de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « *Je le jure*. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. François-Xavier Huard et M. Alain Le Boulanger prêtent serment.

Je vous remercie par ailleurs de bien vouloir nous faire part de vos éventuels missions ou liens d'intérêts actuels qu'il pourrait être utile de porter à la connaissance de notre commission.

Je prends acte que vous n'avez rien à déclarer.

Nous avons déjà entendu un certain nombre d'acteurs de la filière laitière, mais, votre fédération ayant une connaissance et une approche globales et transversales, nous sommes soucieux de connaître votre analyse, notamment sur les éventuels bénéfices qu'ont pu apporter à la filière laitière les lois Égalim, ainsi que sur la construction des prix et, globalement, sur l'influence du cadre législatif.

Monsieur Huard, voilà quelques semaines, vous avez déclaré que « *50 % de la collecte de lait française [était] négociée hors de nos frontières* ». Pourriez-vous étayer vos propos ?

Par ailleurs, que pensez-vous des modèles du type « *C'est qui le patron ? !* », ainsi que des démarches territoriales, qui se développent aujourd'hui un peu partout en France ? Pensez-vous que cela contribue à une meilleure répartition de la valeur ajoutée du producteur au distributeur ?

M. François-Xavier Huard, président-directeur général de la fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil). – Je vous remercie de votre invitation pour évoquer devant cette commission d'enquête la question des marges des industriels et des distributeurs de la filière laitière.

Je commencerai par un rappel des chiffres clefs.

La Fnil regroupe une centaine d'entreprises adhérentes de toute taille, de la PME aux grands groupes. Si quatre groupes laitiers figurent dans le top 15 mondial – il s'agit de *leaders* mondiaux dans le secteur du lait, des produits frais et des spécialités fromagères –, la Fnil compte 80 % de petites et moyennes entreprises, très majoritairement des entreprises familiales de troisième, quatrième ou cinquième génération, implantées dans les territoires et créatrices de valeurs et d'emplois.

La fédération représente 300 sites de fabrication – laiteries, fromageries, etc. – sur l'ensemble du territoire, 36 000 salariés, 12 milliards de litres de lait collectés et transformés par an, soit la moitié de la collecte française. Son chiffre d'affaires annuel est de 20 milliards d'euros, 40 % de celui-ci étant réalisé à l'export. La filière laitière constitue l'une des premières industries agroalimentaires de France. C'est un motif de fierté.

Il est important et même salutaire que la question des marges soit revenue dans le débat public. Pendant trop longtemps, ce terme a été présenté comme suspect. Pourtant, une marge n'est ni un privilège ni une rente : c'est une condition de survie économique. Rétablir des marges correctes dans l'agriculture et dans l'agroalimentaire est la condition *sine qua non* pour assurer une rémunération digne des producteurs, investir dans nos outils industriels, maintenir l'emploi et l'activité dans les territoires ruraux, financer la transition écologique et énergétique et, au fond, garantir notre souveraineté alimentaire.

Dans le secteur laitier, chaque année, nous transformons plus de 24 milliards de litres de lait collectés sur tout le territoire. Cette activité repose sur une logistique complexe, des usines fortement capitalistiques, des exigences sanitaires parmi les plus élevées au monde et une pression concurrentielle à la fois nationale et européenne intense. Sans marge suffisante, il n'y a ni investissement, ni innovation, ni capacité d'adaptation.

Selon nous, le véritable sujet, ce n'est pas seulement celui du niveau des marges à un instant donné, mais celui de la création ou de la destruction de valeurs dans les filières alimentaires françaises.

Depuis près de quinze ans, nos filières ont été marquées par une guerre des prix d'une intensité inédite dans la grande distribution. Celle-ci a produit plusieurs effets : une pression continue à la baisse sur les prix fournisseurs, une banalisation des produits alimentaires réduits à des produits d'appels, une érosion de la valeur sur l'ensemble de la chaîne, des producteurs aux transformateurs. Le consommateur a pu bénéficier ponctuellement de prix bas, mais à quel prix collectif ? Décapitalisation des exploitations agricoles, sous-investissement industriel, perte de compétitivité à l'export, fragilisation de nos outils de transformation en zone rurale.

Dans le secteur laitier, nous avons dû faire face simultanément à la volatilité des marchés mondiaux, à la hausse du coût de l'énergie, des salaires,

de l'emballage, aux exigences croissantes en matière environnementale et à une pression commerciale constante.

Recréer de la valeur dans les filières alimentaires est indispensable. Cela suppose que chaque maillon puisse dégager une rentabilité minimale lui permettant d'investir et de se projeter. Contrairement à certaines idées reçues, les marges des industriels laitiers ne sont ni excessives ni en expansion. Les données de l'étude de la Banque de France publiées par la fédération nationale de l'industrie laitière au mois de septembre 2025 montrent que les taux de marge opérationnels du secteur laitier sont structurellement inférieurs à la moyenne de l'industrie agroalimentaire. En 2024, la marge nette, c'est-à-dire le résultat net rapporté au chiffre d'affaires, est de 1,1 %, contre à peu près 3 % pour l'industrie agroalimentaire, 5 % pour l'industrie manufacturière, la moyenne en France, toutes activités confondues, étant à 8 %.

Le plus grave, c'est que, depuis cinq ans, ces marges sont en baisse. Pour résumer, l'industrie laitière est à forte intensité capitalistique, à marge faible et très exposée à la volatilité. Les entreprises laitières ont absorbé une partie importante des chocs de coût récents : énergie, gaz, électricité, matières premières agricoles, emballage, transport. Lorsque les prix à la consommation augmentent, cela ne signifie pas mécaniquement que les industriels accroissent leurs marges. Une large part de ces hausses correspond à des hausses de coûts subies. La réalité économique est donc bien différente d'un discours simplificateur opposant industriels, agriculteurs et consommateurs.

Nous travaillons en ce moment même avec les équipes de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) pour intégrer les résultats de l'étude Banque de France dans le rapport 2026, comme cela a été fait depuis de nombreuses années, et assurer la pleine transparence sur nos marges à propos desquelles nous n'avons rien à cacher.

Un point majeur mérite l'attention de cette commission d'enquête, même si je sais que vous l'avez déjà traité, celui du rôle des centrales d'achat et de services, notamment européennes.

Depuis plusieurs années, nous assistons à un mouvement de concentration des achats à l'échelon européen. Des alliances d'enseignes se constituent, mutualisent leurs volumes et négocient hors de France, parfois dans des États où le cadre juridique est différent. Ce phénomène produit plusieurs effets préoccupants. Il provoque d'abord un déséquilibre accru du rapport de force entre distributeurs et fournisseurs, ensuite une érosion de la capacité des lois françaises à s'appliquer pleinement, enfin un contournement de l'esprit des dispositifs destinés à protéger la rémunération agricole.

Lorsque la négociation se déroule hors du territoire national, il devient plus difficile, pour ne pas dire impossible, de garantir l'effectivité des règles françaises en matière de construction du prix, de sanctuarisation de la matière première agricole ou d'encadrement des pratiques commerciales. Ces

centrales d'achat agissent comme un accélérateur de concentration. Plus la concentration est forte en aval, plus la pression sur les maillons en amont est intense. En la matière, il y a une exception française. Trois acteurs concentrent 88 % des achats en France, contre en moyenne 60 % à 65 % dans les autres pays européens.

Il est indispensable que les négociations commerciales concernant les produits destinés aux marchés français se déroulent en France et soient pleinement soumises au droit français. Cela relève non d'un réflexe protectionniste, mais d'une exigence de cohérence juridique et économique. Le marché unique, que les centrales d'achat défendent la main sur le cœur, ne doit pas être un marché unique. Si le législateur français fixe des règles pour protéger la rémunération agricole et encadrer les pratiques commerciales, ces règles doivent s'appliquer effectivement aux acteurs opérants sur le marché français, quelle que soit leur nature juridique, coopérative ou privée.

Le secteur laitier souffre non d'un manque de réglementation, mais au contraire d'une accumulation de textes législatifs, dont certains sont très récents, qui doivent encore être pleinement appliqués et intégrés par l'ensemble des acteurs, notamment les organisations de producteurs.

L'extraterritorialité pose un problème juridique, contesté d'ailleurs par les centrales, mais c'est surtout un sujet politique. Puisque les dirigeants de centrales d'achat s'estiment souverains dans leur choix d'entreprises à intégrer dans leur périmètre, il ne tient qu'aux acteurs économiques, syndicaux et politiques de faire pression auprès d'eux pour que les filières de produits très majoritairement agricoles, notamment les produits laitiers, soient exclues. C'est ce que nous demandons pour tous les produits laitiers et pour tous les acteurs coopératifs et privés.

Pour conclure, le débat sur les marges ne doit pas être un débat de suspicion : il doit être un débat de responsabilité et de vérité. La question n'est pas de désigner des coupables, elle est de savoir comment garantir une rémunération digne pour les producteurs, une industrie agroalimentaire compétitive et investissant en France, une distribution performante et un accès des consommateurs à une alimentation de qualité.

Dans le secteur laitier, nous sommes prêts à prendre toute notre part à cet effort de transparence et d'équilibre, mais il faut regarder la réalité économique en face : nos marges sont faibles et sous pression, la valeur a été détruite pendant de nombreuses années, la concentration des achats modifie profondément les équilibres et, sans marge suffisante, il n'y aura ni investissement, ni transition écologique, ni souveraineté alimentaire.

Réhabiliter le principe de rentabilité et de marge, c'est réhabiliter la capacité d'investir, d'innover et de produire en France. C'est au fond faire le choix d'une filière alimentaire forte, ancrée dans les territoires, créatrice d'emplois et garante de notre indépendance.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce propos introductif reprend beaucoup des sujets de cette commission d'enquête : les marges ne doivent pas être remises en cause, puisqu'elles sont nécessaires pour réinvestir et vivre dignement ; en revanche, il faut s'interroger sur la répartition de la marge tout au long de la chaîne de valeur pour prévenir toute marge abusive.

Pouvez-vous nous rappeler le cadre général de la détermination du prix du lait ? Ainsi, nous comprendrons comment démarrent les négociations auxquelles vos membres sont partie prenante.

M. Alain Le Boulanger, délégué de la fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil). – La détermination du prix du lait dans les contrats amont avec les producteurs se base sur le mix produit des entreprises, c'est-à-dire le type de fabrication de produits fabriqués. Il s'agit soit de produits de grande consommation (PGC) que l'on retrouve dans les linéaires des grands magasins, soit de produits qui sont destinés à l'export, soit de produits industriels, par exemple du beurre-cuve, de la poudre, etc. Au sein de ces trois grandes familles de produits, il existe des indicateurs, qui permettent de constituer une sorte d'équation, que l'on adapte en quelque sorte en fonction des circuits de distribution.

Pour certains produits que l'on retrouve sur les marchés français, c'est-à-dire dans les grands magasins, on se base pour une part non négligeable sur les coûts de production des éleveurs. C'est la partie Égalim.

Pour les produits de grande consommation destinés à l'export, qui se retrouvent sur les marchés européens – ils sont rarement destinés au très grand export, sauf exception –, on est en concurrence directe avec nos homologues européens. Dans ce cas, on s'appuie souvent sur le prix allemand, car c'est le plus gros marché et il devient l'indicateur de comparaison.

Pour les produits industriels, on a des cotations de marché qui sont publiées par *FranceAgriMer,* dans lesquelles les industriels et les organisations de producteurs vont puiser pour les intégrer dans leur équation.

Par conséquent, chacun aura sa propre équation. Une PME qui ne produit que pour le marché français et qui n'est pas exposée au marché international ne s'appuiera que sur les négociations internes. En revanche, d'autres mixeront ces trois composantes. Il s'agit donc pour eux, dans un contrat-cadre, de définir la bonne équation correspondant au mix produit et aux attentes à la fois de l'entreprise et de l'organisation de producteurs (OP) ; une fois que cette équation fait l'objet d'un accord, le prix découle quasi automatiquement des indicateurs. Ce prix n'est pas connu en début d'année, parce que les indicateurs ne sont pas connus : aujourd'hui, sauf à avoir un autre système, personne ne peut dire quel sera le prix au mois de septembre prochain. Au fur et à mesure des mois, les indicateurs tombent, sont intégrés dans les formules, ce qui permet de connaître le prix du lait qui sera payé aux producteurs *via* leur OP.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous revenir sur les récents désaccords qui se sont exprimés au sein de la filière et qui se sont manifestés par la démission, puis le retour du président de l'interprofession laitière ?

M. François-Xavier Huard. – L'interprofession est le bras armé d'une filière. La filière laitière a la chance de disposer d'un outil interprofessionnel puissant, qui a permis de développer à la fois de la contractualisation, de l'échange et du dialogue. L'interprofession, c'est comme une famille ! Les membres qui la composent ont parfois des perceptions et des trajectoires différentes et le débat permet aussi de pouvoir exprimer aussi ces désaccords.

Au cours de l'année 2025, la filière a été en pleine révolution par rapport au marché et à la construction du prix de marché. Il faut rappeler que, pendant longtemps, le prix du lait a été négocié dans les couloirs de l'interprofession laitière, alors que l'on sortait d'une période de quotas laitiers où l'organisation était très régulée. Les années 2010 ont marqué la fin de la fixation du prix du lait, à la fois parce que l'Autorité de la concurrence nous a contraints à trouver un autre système et parce que la sortie des quotas laitiers a permis aux éleveurs et aux transformateurs de chercher de nouveaux marchés et de s'organiser par rapport à eux.

La filière laitière est toujours tiraillée entre ceux qui restent nostalgiques de ce mode de fixation des prix et d'autres qui, comme la Fnil, veulent profiter de la fin des quotas et de la mise en place de la contractualisation et des règles Égalim pour bénéficier des conditions de marché. J'ajoute que les règles Égalim constituent un bouclier somme toute puissant pour préserver à la fois la construction du prix en marge avant et les marges des producteurs.

L'enjeu, c'est d'être compétitif. Les difficultés rencontrées par la filière sont liées aux interprétations et doctrines différentes que l'on peut avoir entre acteurs. La filière laitière a connu des hauts et des bas depuis sa création. Elle en aura encore. Ce qui compte à la fin, c'est de se retrouver autour d'une table et de dialoguer. C'est notre souhait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comme le disait notre présidente, vous avez dit à un moment que la moitié de la collecte française de lait était négociée hors de nos frontières. J'entends donc que les négociations se passent à l'échelon européen et que la moitié de vos membres ont affaire à des centrales européennes de négociation.

M. François-Xavier Huard. – Non, pas aujourd'hui.

Je reviens sur la déclaration que j'ai faite, parce que l'on pourrait penser que c'est 50 % de l'ensemble de la collecte laitière française, c'est-à-dire 23 milliards de litres de lait. En fait, c'est 50 % de la collecte laitière de nos adhérents, laquelle représente, je le rappelle, 12 milliards de litres de lait.

Pour vous donner un ordre d'idée, une laiterie France aurait comme débouché entre 45 % et 50 % en grande et moyenne surface (GMS), c'est-à-dire dans la distribution, à peu près 30 % à 40 % vers l'export, le différentiel étant constitué des ingrédients et du fait d'apporter de l'approvisionnement en produits laitiers à des industries agroalimentaires dans leurs recettes. En d'autres termes, 50 % des 12 milliards de litres de lait de nos adhérents sont destinés à la partie GMS.

Avec l'arrivée de Concordis, la proportion se situe entre 40 % et 50 %, soit entre 4 milliards et 6 milliards de litres de lait. La mise en place de ces centrales d'achat est un accélérateur de concentration et donc de diminution de nos marges, de notre capacité à investir, à payer le lait et à faire vivre les territoires.

M. Alain Le Boulanger. – Seules quatre grandes entreprises parmi nos adhérents sont concernées, à ce jour, par ces centrales d'achat, mais comme elles sont en concurrence, sur le marché national, avec les PME, ce n'est pas sans effet sur ces dernières.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En outre, ce n'est pas parce que cela ne concerne pas les PME que cela ne concerne pas les agriculteurs français, dont nous souhaitons aussi défendre le revenu.

J'en viens à la pratique même de la négociation : comment se passe-t-elle avec les centrales d'achat européennes ? Est-elle précédée d'une négociation de services ou celle-ci est-elle conjointe ?

M. François-Xavier Huard. – En tant que fédération, nous ne sommes pas directement concernés par ces négociations. Nous ne pouvons que vous faire part du retour d'expérience de certains de nos membres, que vous recevrez vous-même prochainement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est plus simple que vous répondiez, plutôt que vos membres, car il leur est difficile de prendre position sur des sujets si sensibles, qui concernent directement leurs relations commerciales.

M. François-Xavier Huard. – Il est en effet important de faire la lumière sur ces agissements.

Tout d'abord, on ne choisit pas de relever d'une centrale. C'est déterminé par les acteurs de la grande distribution, qui pourraient tout à fait organiser les choses autrement. Comme j'ai appris, par l'audition des représentants d'Aura Retail, que la négociation d'un grand acteur du chocolat – Ferrero – se déroulait à Massy, je m'étonne que nos camemberts normands et nos emmentals au lait français fassent l'objet de négociations aux Pays-Bas. Cela ne me paraît pas d'une grande évidence économique.

Généralement, la négociation en centrale concerne le top 50 des fabricants de produits de grande consommation. L'objectif – beaucoup nous l'ont dit – est d'élargir au top 75. De nouveaux acteurs pourraient donc être

concernés demain, tels que des coopératives. Jean-Michel Javelle, président de Sodiaal, a dit sa crainte d'être visé.

Selon certains échos, les centrales peuvent demander à négocier les prix dès octobre ou novembre, avant même que les accords soient totalement finalisés avec les organisations de producteurs. Les centrales peuvent demander une baisse de prix à ce moment-là.

Lorsqu'un industriel rejoint une centrale, il se voit demander un pourcentage de son chiffre d'affaires. Il n'est même pas assis à la table des négociations qu'on lui en demande 3 %, 4 %, 5 % !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est un droit de péage ?

M. François-Xavier Huard. – On peut aussi qualifier cela de racket. Dans ces centrales, on ne parle pas *business*, mais seulement prix.

Une fois que ce pourcentage de chiffre d'affaires est négocié, chaque année, on négocie la variation de ce pourcentage, et parfois la variation de la variation, mais on ne revient pas sur le cœur du chiffre d'affaires.

Ensuite, la centrale impose l'utilisation de ses services. L'industriel en a-t-il besoin ? Il n'a pas le choix. Or ces services ont une réalité relative.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous détaillez ?

M. François-Xavier Huard. – Par exemple, un service peut consister en l'accès à des listes de données brutes sur Excel que les industriels ont déjà par ailleurs – si vous êtes un industriel laitier et que vous ne pilotez pas vos productions en tenant compte d'éléments liés aux consommateurs, c'est que vous faites mal votre travail –, qui sont relativement inutilisables et qui coûtent très cher.

Une grande partie de ces services sont perçus par nos membres comme des services imposés qui s'ajoutent au coût de la négociation en centrale, et donc à la constitution des marges des acteurs de la grande distribution. Ce coût se retrouve dans le prix de vente final et dans nos marges de manœuvre vis-à-vis des producteurs.

M. Alain Le Boulanger. – Si l'on replace cela dans l'histoire des lois commerciales, en remontant à la loi Galland notamment, on a l'impression que ce schéma sur les centrales de services, qui se passe en Suisse, est une façon pour la grande distribution de reconstituer des marges arrière, ce qui est impossible en France.

Nous avons constaté qu'aucun acteur qui souhaitait discuter de son plan d'affaires avec une centrale d'achat européenne n'a pu se soustraire à cet achat de services.

M. François-Xavier Huard. – La menace, pour celui qui refuse d'acheter ces services, est tout simplement de ne plus être référencé et de voir la négociation arrêtée nette. Or nos adhérents ont malgré tout besoin de cette

négociation, puisque 50 % de leur production est vendue en grandes et moyennes surfaces (GMS).

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela s'est-il déjà produit ?

M. François-Xavier Huard. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela s'est-il produit pendant les négociations ou après le 1er mars ? Est-ce une mesure de rétorsion liée au mauvais déroulement des négociations ?

M. François-Xavier Huard. – Cela se produit potentiellement à tout moment. Nous sommes dans un rapport de force. Les centrales disent avoir été créées pour lutter contre les gros industriels de l'agroalimentaire, mais n'est pas David contre Goliath, celui qui le prétend.

Le poids des industriels laitiers de premier plan que je représente est de 1,6 % à 2,3 % du chiffre d'affaires des entreprises de distribution. Le poids de ces dernières est de 10 % à 23 % du chiffre d'affaires des industriels laitiers de premier plan. Le ratio entre le poids des industriels au sein des centrales et le poids de ces dernières en leur sein va de 1 à 9, voire de 1 à 14. Ces chiffres sont documentés. Même des industriels de premier plan qui comptent plusieurs dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires et sont présents dans le monde entier ne font pas le poids par rapport à des acteurs qui pèsent des centaines de milliards d'euros. Le rapport de force est donc permanent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela vaut-il aussi pour de très grandes entreprises ?

M. François-Xavier Huard. – Oui et certaines ont subi récemment des déréférencements. Le coût du déréférencement de Lactalis chez un actionnaire d'Everest représente, pour trois mois et 30 % de l'activité GMS, entre 150 millions d'euros et 200 millions d'euros, soit l'équivalent de l'activité de 400 à 450 fermes laitières. Chaque jour de déréférencement qui passe détruit de la valeur dans nos filières alimentaires. On ne peut pas l'accepter.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les autres pratiques contestables que vos membres subissent lors de ces négociations ? La menace de déréférencement est déjà contestable, et même hors-la-loi lorsqu'elle est proférée pendant la négociation.

M. François-Xavier Huard. – Tout à fait. C'est inscrit dans le code de commerce.

Une autre pratique problématique concerne la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA), qui constitue, pour nous, une avancée historique des lois Égalim. Dans la filière laitière française, cette sanctuarisation a préservé durablement la construction du prix en marche

avant, en partant des coûts de production des éleveurs. Or elle n'est pas tout à fait respectée, et pas uniquement par les centrales.

Je vous donne un exemple, qui ne reflète pas une situation individuelle : l'industriel demande une hausse de 1,5 % à 2 %, car le prix du lait augmente, tout comme les coûts propres et les salaires. La grande distribution demande, elle, une baisse de 5 %. Si l'on rétorque que c'est difficile, on nous répond qu'il n'y a pas de problème : facialement, la matière première agricole est préservée par une hausse de 1,5 % à 2 %, mais le contrat prévoit une baisse de 7 % à 8 % sur la matière première industrielle, c'est-à-dire l'énergie, les salaires, les amortissements, le transport, la logistique, la maintenance. L'industriel peut répondre que ce n'est pas possible, car c'est la même main qui paie la matière première agricole et les équipes, c'est pourtant ce qui se passe tous les jours en négociation, en France ou ailleurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous dites donc que la matière première agricole n'est pas sanctuarisée dans les négociations.

M. François-Xavier Huard. – Elle ne l'est pas pleinement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens à la question de l'option 3 qui est dénigrée par toute la grande distribution. Pourquoi vos membres l'utilisent-ils ? Que représente-t-elle et pourquoi est-elle si décriée ?

M. François-Xavier Huard. – L'option 3 représente 70 % des négociations.

Pour schématiser, l'option 1 identifie la matière première agricole dans un produit donné : le lait et les fruits, dans un yaourt aux fruits. L'option 2 concerne des catégories de produits. L'option 3 porte sur les cas où il y a des catégories de produits différentes et une multitude de références dans chacune. Cette dernière option n'est nullement une échappatoire, elle correspond à un modèle économique d'entreprise et est liée à un mode de calcul en fonction d'une diversité de produits.

L'option 3 est la plus robuste pour préserver tant la certification par un tiers que le secret des affaires. Les distributeurs étant aussi des fabricants de produits sous marque propre, ils peuvent prendre des informations lors des négociations pour les utiliser à des fins commerciales par ailleurs, par exemple pour repositionner des produits en fonction d'innovations créées par des industriels laitiers, avec de la recherche et du développement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous ne donnez pas vos recettes, vos ingrédients sont néanmoins bien inscrits sur le produit.

M. François-Xavier Huard. – Cela ne concerne pas forcément la recette, mais la construction globale du modèle économique lié au produit.

M. Alain Le Boulanger. – Prenons l'exemple du yaourt à la fraise : pour l'option 1, vous devez fournir la part de volume de lait et la part de

volume de fraise, ainsi que la part de prix relevant de l'un et de l'autre. Pour l'option 2, le lait et la fraise sont globalisés et l'on dit quelle part du prix ils représentent. Pour l'option 3, le yaourt à la fraise, le yaourt à la pêche, le beurre et la crème sont réunis dans un contrat négocié sur l'ensemble de la gamme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans ce cas, vous dites que la hausse de 2,5 % inclut l'augmentation du prix du lait, de la fraise, de l'abricot, etc.

M. Alain Le Boulanger. – Exactement. Les options 1 et 2 imposent de décomposer la part de volume et de prix, référence par référence. Cela devient très vite ingérable, même pour des PME.

Cela pose un autre problème, au regard de la fameuse clause de révision automatique qui peut être incluse dans les contrats. Si le yaourt à la fraise augmente parce que le prix de la fraise a crû, mais que le dessert au chocolat baisse, parce que le prix du cacao a diminué, comment gérer ces évolutions contraires dans un même contrat ?

L'option 3 permet de lisser de telles évolutions. Une PME peut compter 100 ou 200 références sur lesquelles, sans l'option 3, elle devrait négocier individuellement pied à pied.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends que c'est compliqué. Pourquoi l'option 3 crispe-t-elle les grandes centrales ? En quoi cela pèse-t-il dans la négociation ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Selon les représentants de la grande distribution, comme l'option 3 globalise tout, le commissaire aux comptes ne dispose pas de tous les éléments nécessaires à une certification en connaissance de cause.

M. François-Xavier Huard. – Je suis venu avec un document – public – de 79 pages de la compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) qui retrace les diligences que les commissaires aux comptes doivent accomplir. Soit l'on considère que tous les commissaires aux comptes de France sont des margoulins – mais je ne pense pas que ce soit le cas –, soit l'on reconnaît qu'ils ne sont pas des consultants que l'on paie pour afficher les montants que l'on souhaite. Ils relèvent d'une profession réglementée et organisée.

Les distributeurs sont peut-être gênés par notre refus de nous mettre totalement à nu. Même avec l'option 2, des négociateurs demandent à des PME de leur fournir des factures d'énergie ou d'achats. Mais une négociation commerciale n'est pas un contrôle fiscal ! C'est un accord entre parties. Il faut de la confiance, et pour cela, un minimum de transparence. Néanmoins, l'assistance par un tiers certificateur est robuste et elle ne doit pas être remise en cause systématiquement si l'on veut continuer à travailler de manière constructive en filière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous nous fournir ce document ?

Cette remise en cause repose essentiellement sur l'idée selon laquelle les commissaires aux comptes n'ont pas la capacité d'analyser véritablement l'évolution globale des matières premières agricoles.

M. François-Xavier Huard. – Nous vous communiquerons tous les éléments nécessaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel bilan dressez-vous des lois Égalim ? Depuis plusieurs années, leur objectif est d'améliorer la rémunération des agriculteurs sans compromettre le pouvoir d'achat des consommateurs.

M. François-Xavier Huard. – Ces lois ont été principalement élaborées pour la filière laitière, mais avant cela, celle-ci était déjà exemplaire en matière de contractualisation, et ce dès 2011. Les rapports récents, notamment de la Cour des comptes, le montrent. Quelque 80 % des producteurs sont organisés en association, soit de producteurs, soit de coopérateurs. Les lois Égalim 1 et 2 sont venues compléter le droit, en rendant obligatoire la prise en compte des coûts de production dans la détermination du prix du lait acheté au producteur et en généralisant l'obligation de contractualisation écrite pluriannuelle. Les contrats de cinq ans donnent de la prévisibilité aux éleveurs.

Notre constat est que les acteurs de la filière respectent la loi. Un rapport de la Cour des comptes du 14 février 2024 démontre que tous les contrôles de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), puissants, nombreux et adaptés, n'ont relevé aucun dysfonctionnement majeur dans la contractualisation. C'est un sujet qui a souvent été évoqué et nous travaillons, à la fédération, avec nos membres, pour être au cordeau.

La construction du prix dans la filière laitière se fait en marche avant. La loi Égalim 2 a instauré un principe de non-négociabilité et l'automaticité de l'évolution du prix tout au long du contrat pluriannuel. Ce prix s'impose aux acheteurs transformateurs et doit s'imposer aux distributeurs. Ce résultat est le fruit d'une formule de prix intégrée dans un contrat-cadre.

J'entends souvent dire qu'il y a un rapport de force dans la filière laitière. Pas du tout ! S'il y a bien une filière dans laquelle le droit des contrats a une place, c'est la filière laitière. Par conséquent, le premier effet positif des lois Égalim est sur le prix du lait, qui a augmenté de 40 % ces quatre dernières années. Cela aurait-il été possible sans Égalim ? Les différentes évaluations peinent à chiffrer l'effet de la loi, mais il est sans doute positif, avec une prise en compte des coûts de production et des marges des producteurs qui n'ont jamais été aussi élevées depuis dix ans et grâce auxquelles ils ont pu investir dans leur ferme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour vos membres, les lois Égalim ont donc atteint en grande partie leur objectif.

M. François-Xavier Huard. – Pour la filière laitière, oui, tout à fait. J'aime à dire que les lois Égalim ont tellement de vertus que très peu de secteurs veulent se les appliquer ! Elles sont toutefois perfectibles.

Nous formulons des propositions pour en assurer une application équitable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous constaté des sanctions effectives contre les acteurs ne respectant pas Égalim ? Les contrôles sont-ils suffisants ?

M. François-Xavier Huard. – L'une de nos propositions est le renforcement des sanctions. Les négociations commerciales doivent s'arrêter au 1er mars ; or elles sont souvent signées en juin, juillet ou plus tard.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Où en sont vos membres, ces jours-ci ?

M. François-Xavier Huard. – Cela se passe très mal, pour tout le monde. Je ne parle même pas des grands ; quant aux PME, pas un jour ne passe sans que je reçoive un appel pour me faire part de difficultés.

Si l'on n'applique pas des sanctions très dissuasives, en tapant au porte-monnaie, certains acteurs ne jouent pas le jeu. Une sanction à hauteur de 33 millions d'euros pour un acteur de la distribution qui a signé au 1er juillet peut paraître importante, mais elle est sans commune mesure avec le chiffre d'affaires dégagé par la persistance de l'application des tarifs de l'année précédente. Il faut qu'une bonne fois pour toutes, ceux qui ne respectent pas les lois de la République soient sanctionnés en proportion des dommages engendrés. Nous sommes donc demandeurs d'un cadre bien plus strict et d'un renforcement des contrôles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous de l'initiative « *C'est qui le Patron ? !* » ?

M. François-Xavier Huard. – Nous la connaissons bien.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette initiative semble rejoindre la volonté des consommateurs de bien rémunérer les producteurs.

M. François-Xavier Huard. – « *C'est qui le Patron ? !* » est une marque qui s'appuie sur un réseau de producteurs et une laiterie, la laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel, adhérente de notre fédération. Son président, Emmanuel Vasseneix, est un acteur engagé. Cette initiative montre un bon exemple de collaboration entre des éleveurs, une laiterie et des distributeurs qui ont ce besoin, pour certaines catégories de consommateurs prêts à mettre les centimes supplémentaires pour soutenir un modèle qui contribue à une bonne rémunération des éleveurs.

M. Alain Le Boulanger. – Effectivement, la démarche est innovante, même si cela fait déjà quelques années qu'elle existe. Elle a donc pris une place assez forte dans les linéaires, elle s'est développée et déclinée pour d'autres produits, y compris ailleurs que dans le secteur du lait. Cette performance doit être saluée, dans un marché du lait de consommation orienté à la baisse. Cette initiative est donc innovante et vertueuse, comme l'a rappelé François-Xavier Huard.

Certains voudraient étendre ce modèle à l'ensemble des linéaires. En réalité, il correspond bien à une attente de certaines catégories de consommateurs, qui recherchent ce que l'on pourrait appeler un lait équitable, affichant une certaine rémunération des éleveurs. D'autres consommateurs se tourneront plutôt vers un lait biologique, car celui-ci répond à un cahier des charges et assure également une rémunération supérieure pour l'éleveur par rapport au lait « *C'est qui le patron ? !* ». Il existe donc d'autres voies que cette segmentation.

La démarche « *C'est qui le patron ? !* » correspond à un créneau, au sein d'une segmentation, et répond bien à l'attente de certains consommateurs, mais elle ne doit pas forcément être perçue comme le modèle à étendre à l'ensemble des linéaires sur toutes les catégories de produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est également très pédagogique, et cette démarche rejoint le travail que vous menez pour défendre l'intérêt des producteurs.

Je voudrais que nous parlions à présent des marques de distributeurs (MDD). Celles-ci occupent une place de plus en plus importante dans les rayons des grandes surfaces et dans les caddies des consommateurs. Savez-vous ce qu'elles représentent, en moyenne, dans le chiffre d'affaires de vos adhérents ? Y a-t-il des différences dans le traitement que ceux-ci font des MDD ? Je suppose qu'ils en produisent un certain nombre. Comment expliquez-vous les différences de prix en rayon entre les MDD et les marques nationales, sachant que, parfois, ce sont les mêmes entreprises qui les fabriquent ?

M. François-Xavier Huard. – Nous ne disposons pas de chiffres précis sur la répartition. Ces éléments relèvent du secret des affaires, et il est compliqué de les consolider pour nos adhérents au niveau national. Ce que nous voyons, c'est une progression des MDD : pour certains produits laitiers, elles constituent près de la moitié du flux d'affaires. Nous en parlons assez librement, car les adhérents de la Fnil produisent, pour certains, à la fois de la marque nationale et de la MDD. Nous ne sommes donc pas là pour critiquer cela, car c'est aussi ce qui fait vivre nos adhérents et ce qui permet de préserver l'activité des transformateurs et des producteurs. Il en faut pour tous les goûts !

Depuis une quinzaine d'années, les MDD ont une dynamique de croissance par rapport aux marques nationales – et ce ne sont pas forcément

ces dernières qui ont le plus évolué en prix. J'ai en tête un graphique que nous pourrons vous transmettre, réalisé par Circana, qui montre qu'en réalité, ce sont les MDD qui ont un peu plus augmenté. Il est vrai qu'elles partaient de plus loin que les marques nationales. Souvent, dans l'organisation des discussions de marges et dans le plan d'affaires qui est discuté avec les distributeurs, un niveau de marge un peu plus élevé est négocié par les grandes et moyennes surfaces sur les MDD par rapport à certaines marques nationales.

Je n'entrerai pas dans le débat sur le niveau de qualité des unes et des autres. Il y a un besoin pour des marques nationales et un besoin pour des MDD. Les marques nationales sont aussi ce qui permet de constituer une force. Nous avons la chance en France d'avoir des marques iconiques qui se transmettent de génération en génération depuis quelques siècles. Je suis sûr que vous en consommez vous-mêmes ! C'est un investissement, une innovation, un marketing. C'est aussi un ancrage dans la culture populaire. Quand je dis : « *Les produits laitiers sont nos amis pour la vie* », tout le monde connaît, et un certain nombre de marques sont connues également.

Les MDD répondent à un besoin de rapport qualité-prix pour le consommateur. Les marques nationales répondent à la volonté du consommateur de pouvoir s'appuyer sur une marque qu'il connaît bien, qu'on a consommée dans sa famille depuis des générations, et de savoir qu'il soutient ainsi une laiterie, des producteurs qui sont installés dans son entourage, dans des communes rurales. Il y a donc de la place pour tout le monde.

Les niveaux de marge sont différents, mais il ne faut pas que le développement des MDD se fasse au détriment des marques nationales, qui ont aussi une place chez nous. Nous ne sommes pas dans un modèle à l'allemande, où les marques de distributeurs sont beaucoup plus développées culturellement et où il y a moins de marques nationales. Nous avons la chance d'avoir des marques nationales. Ce n'est pas forcément un défaut, à nos yeux. C'est même plutôt une force. Il faut donc que chacun arrive à trouver un équilibre dans cette organisation de marché qui est un peu particulière à la France.

M. Alain Le Boulanger. – N'oublions pas de mentionner tout le volet de recherche et développement (R&D) et d'innovation, qui est porté par les marques nationales : innovation dans le produit, l'emballage, l'usage, la recette, etc. Un tel travail est effectué dans toutes les entreprises, PME comme grands groupes. Or la grande distribution est très demandeuse de rotations et de nouveautés. Lorsqu'un produit plaît, il bascule en duplication sous MDD à la saison suivante. Si l'on remplissait tous les linéaires en MDD, on pourrait se demander quelle serait la place de l'innovation et des nouveautés dans les rayons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet.

M. Alain Le Boulanger. – En réalité, ce que négocient nos entreprises, c'est le prix de vente industriel ; nous ne sommes jamais responsables du prix de vente au consommateur. C'est au distributeur d'affecter la marge qu'il souhaite, que ce soit sur les produits de marque ou les produits de MDD. Il peut donc parfois jouer ce jeu. Je l'ai vécu dans une PME : le distributeur avait volontairement positionné une marge extrêmement élevée sur un produit de marque, ce qui le mettait en risque sur son positionnement, alors que son prix de vente industriel était du même niveau que celui du produit MDD équivalent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela donne aux distributeurs tous les pouvoirs, à la fois celui de mettre en marché des produits et celui de fixer les prix des produits concurrents…

M. Alain Le Boulanger. – François-Xavier a dit que c'est une industrie à capitaux lourds et à marges faibles. Effectivement, si vous avez accès à des volumes supplémentaires avec la MDD, sur des outils assez lourds, cela amortit aussi vos charges de structure. Il est donc compliqué pour certains opérateurs de devoir se passer complètement des MDD. Il y a un équilibre à trouver, pour répondre aux attentes de consommateurs parfois différentes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont les différences entre les marges des produits bio et celles des autres produits ? La grande distribution applique-t-elle une surmarge au moment de la vente de produits bio, par rapport à ce que font les industriels ?

M. Alain Le Boulanger. – Il faudrait surtout poser la question aux représentants de la grande distribution, pour savoir comment ils définissent leurs taux de marge.

Ce que l'on peut constater dans un plan d'affaires, c'est que, globalement, il faut qu'un rayon tourne. Certains rayons bio ont moins de rotation. Avec les difficultés de pouvoir d'achat, nous avons connu une crise du bio, même si la situation s'est nettement améliorée depuis quelques mois. La moindre rotation pouvait expliquer, du point de vue du distributeur, qu'il prenne une marge un peu plus importante en pourcentage sur le produit bio par rapport à un produit conventionnel, qui, lui, a une meilleure rotation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela implique que le produit a encore moins de rotation, puisqu'il est un peu plus cher…

M. Alain Le Boulanger. – Certes. On observe aussi qu'il y a davantage de ruptures de stock dans les produits bio. Comme il y a moins de rotation, ils sont livrés moins souvent. Alors que, souvent, le réassortiment d'un linéaire s'effectue une fois par jour, en bio, c'est un peu moins. Par conséquent, il y a plus souvent des ruptures dans les produits laitiers bio que dans les produits laitiers conventionnels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez dit, monsieur le président, qu'il y a eu beaucoup de valeur détruite pendant des années. Pourquoi ? Par qui ?

M. François-Xavier Huard. – Cette valeur a été détruite par la guerre des prix. Un narratif a été construit autour du pouvoir d'achat. Je ne dis pas que les Français n'ont pas de problèmes de pouvoir d'achat, mais on en a fait l'alpha et l'oméga de la façon dont on pilote les filières alimentaires. Or on ne pilote pas des filières par l'attrition de la valeur, on les pilote par la création de valeur. En France, au cours de l'année qui vient de s'écouler, les prix de vente des produits de grande consommation sont globalement en légère baisse, d'environ 1 %.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est, aujourd'hui, le prix de référence de 1 000 litres de lait ?

M. Alain Le Boulanger. – Autour de 450 euros, toutes primes comprises, en moyenne annuelle. L'évolution est plutôt à la baisse, car les cotations des marchés mondiaux sont orientées à la baisse. D'où l'enjeu de ces négociations commerciales, qui doivent jouer un véritable rôle d'amortisseur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre propos donnait l'impression qu'auparavant, de la valeur était détruite. Je comprends que, du fait des lois Égalim ou de pratiques plus vertueuses, nous en détruisons moins aujourd'hui. Qu'est-ce qui manquait auparavant ?

M. François-Xavier Huard. – Nous avons accepté un contrat social où, depuis quinze ans, le consommateur était mieux servi que le producteur. Nous étions persuadés, en France, de pouvoir nous en sortir par le tertiaire et la consommation, en préférant que les usines soient dans les pays concurrents. Nous nous rendons compte aujourd'hui qu'il faut réhabiliter l'acte de production. Il ne s'agit pas de moins bien traiter les consommateurs, qui ont des difficultés croissantes de fin de mois, mais il est important d'expliquer que l'on ne peut répartir la richesse sans se donner les moyens de la créer.

Certains parleraient de « parti de l'inflation », comme l'a évoqué Michel-Édouard Leclerc. Sans aller jusque-là, des pays comme l'Espagne, l'Italie ou l'Allemagne démontrent qu'avec un peu d'inflation alimentaire, absorbable par les consommateurs – quelques euros par an et par ménage –, on arrive à recréer de la valeur et de la rentabilité chez les producteurs, les transformateurs et les distributeurs. L'enjeu est de réinitialiser le logiciel qui nous a amenés à détruire cette valeur. Les acteurs de la distribution ont peut-être des problématiques de financement de leurs acquisitions, mais est-ce aux transformateurs et aux producteurs laitiers de payer leurs investissements ? Je ne le crois pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On nous a souvent dit, en effet, que certains de nos voisins européens, qui n'ont pas de lois Égalim, parviennent à un meilleur équilibre et à une meilleure rémunération du lait.

M. Alain Le Boulanger. – En France, le choix n'est pas totalement laissé aux consommateurs, puisque la bataille se déroule en amont, lors des négociations. Si je prends l'exemple d'un grand distributeur aux États-Unis, la négociation se déroule ainsi : « *Voilà votre prix. J'ajoute les 17 %. Ensuite, si je vends bien votre produit, je vous garde, sinon…* » Il n'est donc pas dans l'intérêt de l'industriel d'être complètement hors marché. Autrement, c'est le camembert du concurrent qui trouvera preneur, et non le sien.

Aux États-Unis, l'industriel arrive avec son tarif, la grande distribution applique sa marge et, ensuite, c'est le consommateur qui tranche. Si l'on trouve preneur à ce prix, le produit reste en rayon ; sinon, cela signifie qu'il y a un problème de positionnement prix-produit chez l'industriel, qui devra se remettre en cause. En France, tout se joue en amont.

Mme Anne-Catherine Loisier, rapporteure. – Vous avez évoqué les centrales d'achat et les centrales de services, dont vous proposez d'exclure les produits contenant des matières premières agricoles. Comment fixez-vous la limite ? Par un pourcentage de présence de matières premières agricoles ? Où fixez-vous la barre ? Tous les produits agricoles doivent-ils être exclus, selon vous ?

M. François-Xavier Huard. – Les centrales d'achat ont pris la décision de ne pas intégrer les coopératives. Entre une coopérative et un industriel privé, ce sont les mêmes acteurs, les mêmes produits, les mêmes catégories de produits, moyennant le droit coopératif qui ne s'applique pas chez nous. Il n'y a donc aucune justification économique à ce que nos produits soient traités en centrales d'achat et non au niveau national. J'aimerais être traité comme Ferrero à Massy et non aux Pays-Bas.

La matière première agricole dans un produit laitier représente au moins 50 % à 60 % du prix de vente fournisseur. Si tout le monde ne négocie plus en centrale, cela devient compliqué, mais il est difficile de penser qu'un camembert, un yaourt ou un litre de lait de consommation soient négociés aux Pays-Bas. Vous comprenez que c'est complètement aberrant, économiquement et politiquement.

M. Alain Le Boulanger. – La loi Égalim avait positionné un pourcentage sur l'intégration des coûts de production dans la négociation. Cela pourrait donc être ce même type de pourcentage.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous entendons aussi qu'il pourrait y avoir un risque de rupture d'approvisionnement de lait en France, que nous pourrions être en pénurie de lait.

M. François-Xavier Huard. – Il ne faut pas jouer avec les peurs. Nous connaissons aujourd'hui une surproduction laitière, car nous vivons une parenthèse enchantée depuis 2023, durant laquelle nous avons réussi à faire

passer un certain nombre de hausses que nous n'arrivions pas à obtenir par le passé. Mais à quel prix ? Je me souviens de Julien Denormandie, alors ministre, qui, quelques mois après la guerre en Ukraine, a réussi à rouvrir des négociations commerciales auprès des distributeurs en juillet 2022, mais à la force du poignet. Nous n'y sommes parvenus que grâce à un rapport de force, à une pression politique et parce que nous avons réussi à produire plus de lait. Cette augmentation de la production a été possible grâce à des investissements et à la baisse des coûts des intrants, des matières premières et de l'alimentation du bétail. Il y a donc eu aussi un effort de performance.

Je ne crierais pas forcément avec les loups en disant : « *Attention, nous avons une perte de production laitière*. » Demain, nous continuerons à avoir des produits laitiers dans nos étals. Il faut travailler sur le renouvellement des générations et faire en sorte que des éleveurs aient envie de s'installer. Nous leur en donnerons l'envie si nous leur montrons que leur métier est rentable.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il peut y avoir de la matière première d'origine étrangère dans les produits et il peut être difficile de sanctuariser les choses dans ce cas. Qu'en pensez-vous ?

M. François-Xavier Huard. – Nous sommes assez à l'aise sur ce sujet, parce que dans les produits fabriqués par nos adhérents il y a très majoritairement du lait français, entre 95 % et 98 %.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est donc pas un sujet pour le lait !

M. François-Xavier Huard. – Cependant, nous sommes structurellement déficitaires pour la matière grasse – la crème ou le beurre. Cela vient du fait que nous avons fait le choix de concentrer la matière grasse que nous produisons sur des produits qui apportent plus de valeur ajoutée aux éleveurs et que nous valorisons, en particulier à l'export, comme les fromages.

Je ne suis pas sûr que faire venir ponctuellement un peu de matière grasse laitière d'autres pays soit fondamentalement mauvais, que ce soit pour la santé ou le consommateur. Nous pourrions évidemment faire mieux sur la matière grasse laitière, mais cela se ferait au détriment d'autres productions. Or je ne suis pas certain que nous ayons intérêt à faire moins de fromages. La question de l'origine ne doit donc pas être vue de manière défensive. D'ailleurs, la provenance est affichée sur tous nos produits.

Ensuite, il existe une volonté de s'orienter vers une valorisation de l'origine France, ce que nous trouvons intéressant. Les distributeurs en sont assez friands et je suis tenté de leur dire : « *Chiche !* », mais à ce moment-là, les cahiers des charges des produits vendus sous marque de distributeur doivent sanctuariser la matière première agricole. À cette condition, nous sommes prêts à avancer avec eux.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Si le déréférencement n'est pas illégal en soi, il devient fautif lorsqu'il constitue une rupture brutale, partielle ou totale, d'une relation commerciale sans préavis écrit suffisant ou lorsqu'il est utilisé comme une menace dans le cadre de négociations commerciales.

Avez-vous connaissance de cas précis de décisions de déréférencement qui ont été prises à l'égard de certains de vos adhérents ? Si oui, cela a-t-il déjà donné lieu à des contentieux ? Si des contentieux ont eu lieu, y a-t-il eu des condamnations et comment les choses se sont-elles passées ?

M. François-Xavier Huard. – C'est effectivement un sujet très sensible et dont les coûts économiques sont gigantesques – j'en ai parlé. Nous savons bien que cela arrive très régulièrement, que cela concerne tout type d'entreprises – de la PME ou de l'ETI aux grands groupes – et que la France n'est pas épargnée par ce phénomène qui existe aussi ailleurs en Europe.

Le rapport de force dans la discussion commerciale pousse souvent les acteurs à privilégier des solutions non contentieuses pour conserver une place dans les linéaires et une présence chez les distributeurs. Il y a donc souvent une négociation dans le cadre du plan d'affaires global entre le distributeur et l'entreprise. Le contentieux est le dernier recours et je ne connais pas de dossier qui en soit arrivé là.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans la loi visant à sécuriser l'approvisionnement des Français en produits de grande consommation, dite Descrozaille, figurait un dispositif qui prévoyait qu'en cas de non-accord au terme de la phase de négociation commerciale, et donc de rupture du contrat entre les parties, une négociation du préavis, pilotée par le médiateur, permettait de fixer les prix pendant la durée de ce préavis, qu'il s'agisse de prix de marché ou d'autres dispositions.

Ce dispositif est arrivé à échéance le 31 décembre 2025 et il n'a pas été prorogé, contrairement au SRP+ 10 ou à l'encadrement des promotions. M. Travert a déposé une proposition de loi pour le proroger ; je ne comprends d'ailleurs pas pourquoi cela n'a pas été fait avant. Savez-vous si cet outil a été utilisé pendant la période d'expérimentation ?

M. François-Xavier Huard. – Par principe, nous sommes plutôt favorables à la prolongation de ces expérimentations, que ce soit le SRP+ 10, l'encadrement des promotions ou ce dispositif.

À ma connaissance, il n'a pas été mobilisé, mais cela ne signifie pas que nous n'en aurons pas besoin demain. Pour autant, il faut être attentif au prix de référence retenu. En effet, s'il s'agit du prix de l'année n-1, il peut être moins intéressant en raison de hausses de coûts.

Je voudrais, à cette occasion, rendre hommage au travail de la médiation. Beaucoup de nos adhérents la saisissent et cela a abouti à des solutions intéressantes pour la relation entre les distributeurs et les

organisations de producteurs. Tout ce qui permet de pacifier les relations commerciales, qui sont d'une grande brutalité, va dans le bon sens.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'existence même d'un tel dispositif influence les négociations, même si on n'y a pas recours. C'est un instrument dissuasif.

Nous vous remercions pour cette audition.

Audition de M. Gianluigi Ferrari, président d'Everest

(*Mardi 24 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête, en recevant M. Gianluigi Ferrari, président de la centrale européenne d'achat Everest, qui préside par ailleurs la centrale de services Epic. Monsieur, nous vous remercions de votre présence.

La règle des commissions d'enquête étant de prêter serment avant d'être entendu, je suis tenu de vous rappeler qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, notamment de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « *Je le jure*. »

Conformément à la procédure des commissions d'enquête, M. Gianluigi Ferrari prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des liens d'intérêts dont vous voulez faire état ?

M. Gianluigi Ferrari, président d'Everest. – Non, madame la présidente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur, nous avons tenu à vous entendre, car il apparaît que les centrales d'achat en général, européennes en particulier, influencent largement la détermination des prix des produits de grande consommation et d'hygiène.

Plus, et nous supposons que vous contesterez cette appréciation, ces centrales apparaissent à certains comme des instruments de contournement du cadre législatif et réglementaire français.

L'articulation entre les centrales d'achat et de services semble, à cet égard, primordiale : nous attendons donc beaucoup des explications que vous fournirez, compte tenu des fonctions que vous occupez tant au sein d'Everest que d'Epic.

M. Gianluigi Ferrari. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, mon parcours dans votre pays a commencé en 2023 au moment où j'ai décidé d'intégrer un distributeur français, Système U, dans Everest.

En France, le passé était marqué par une absence de transparence et de pédagogie et je crois qu'il fallait adopter une approche différente. J'ai donc commencé à rencontrer les autorités, les responsables politiques, les différentes parties prenantes, par exemple Mme Sarah Lacoche, qui venait

d'être nommée à la tête de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Nous avons également envoyé à l'Autorité de la concurrence tous les documents nécessaires, ce qui constituait une condition formelle préalable. Au départ, les conseils juridiques de Système U étaient plutôt frileux, mais ils ont fini par accepter ces échanges.

En raison de la loi dite Descrozaille, nous avons dû attendre la campagne 2024 pour commencer à travailler effectivement avec Système U. Pour cette campagne, deux centrales sur trois, Eurelec et Eureca, ont reçu une amende pour retard par rapport à la date butoir, mais pas Everest. D'ailleurs, Mme Lacoche a déclaré, lors d'une audition, qu'une centrale – c'est ainsi que vous les appelez – avait collaboré et respecté les principes de la loi Égalim.

Nous avons mis fin à notre relation avec Système U et avons entamé une relation avec Intermarché et Auchan, au sein d'une société dénommée Aura. J'ai continué de rencontrer les parties prenantes – députés, sénateurs, conseillers ministériels, etc. Thierry Cotillard, président du groupement Les Mousquetaires, m'a également proposé d'intervenir lors d'une audition à l'Assemblée nationale. Je me suis entretenu deux fois avec le président de l'Autorité de la concurrence pour expliquer ce qu'était Everest, une fois avec Thierry Cotillard, une fois avec Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan.

J'ai continué d'entretenir une relation directe et extrêmement transparente avec la DGCCRF ; j'ai rencontré Mme Lacoche quatre fois sur mon initiative au cours des douze derniers mois. Je précise que, dans les autres pays européens, ce sont les autorités de la concurrence qui réalisent les missions attribuées en France à la DGCCRF.

J'ai adressé à la DGCCRF sept suivis de négociations au cours des quatre derniers mois, un huitième devrait partir demain. Tout cela pour vous dire que nous avons beaucoup interagi avec les responsables de cette direction générale pour qu'ils comprennent mieux le mode de fonctionnement d'Everest.

Il y a plusieurs jours, j'ai adressé deux contrats signés à la DGCCRF pour savoir si nous devions changer quelque chose avant le 1er mars, délai limite de signature. Ses responsables avaient eu connaissance des versions de travail et estimé qu'elles convenaient et que, même si les contrats relevaient du droit néerlandais et de cette juridiction, ce qui est tout à fait possible, ils respectaient les principes de la loi française.

Je voulais rappeler ces éléments pour vous montrer la nature des relations que nous entretenons avec les autorités françaises. Cette audition est une occasion de poursuivre dans cette voie.

Sur le fond, le cœur du problème en France – c'est ce qui amène à des incompréhensions et à des tensions – vient du fait que vous confondez les catégories d'acteurs : les multinationales, les PME, les entreprises de taille

intermédiaire (ETI), les agriculteurs, les éleveurs… Si l'on met tout le monde dans le même panier, on crée de nombreux problèmes de compréhension. À mon sens, cette situation découle du *lobbying* des grands industriels qui se satisfont de cette confusion.

Nous devons défendre la filière agricole, dont l'élevage, et des règles doivent être fixées, mais ces règles n'ont rien à voir avec les grands industriels, comme Coca-Cola, Ferrero ou Procter & Gamble, qui sont les seuls acteurs concernés par les centrales européennes. Finalement, tout le monde, en particulier les grands industriels, essaye de « *contourner la loi* », pour reprendre une expression que vous aimez, je crois, afin de maximiser son résultat.

Ensuite, je voudrais évoquer la situation d'Auchan, un cas emblématique en ce qui concerne les produits de grande consommation. Everest achète la marchandise pour Intermarché et Auchan dans le cadre légal des *black boxes* : nous sommes les seuls à avoir accès aux informations et nous ne devons absolument pas partager celles d'un partenaire avec un autre partenaire. D'ailleurs, la même règle existe pour l'ensemble de nos partenaires, qu'ils soient français, allemands ou néerlandais.

Je vais vous donner des statistiques sur les prix. Leclerc est le plus convaincant. Sur une base 100 qui serait les prix de Leclerc, Auchan vend à 107-108 dans ses hypermarchés et à 115-116 dans ses supermarchés ; Carrefour fait un peu mieux, mais pas de beaucoup ; Système U et Intermarché sont à 103-104 dans leurs hypermarchés et à 107-108 dans leurs supermarchés. L'Allemagne n'a pas ce problème de compétitivité : tous les acteurs ont à peu près les mêmes prix et ils sont très bas.

Ainsi, Auchan achète 10,7 % plus cher qu'Intermarché. Or, dans notre métier, si on est obligé de vendre à 110 ou à 115, on meurt… Sur cinquante fournisseurs, cinq ont plus de 20 points de différence entre Intermarché et Auchan ; pour neuf d'entre eux, l'écart se situe entre 14 et 20 points, pour douze entre 10 et 14 et, pour dix-huit, entre 5 et 10. La moitié des fournisseurs a donc une différence de plus de 10 points dans les conditions d'achat.

J'ai beaucoup analysé la situation, nous avons comparé 6 000 des 8 000 références, soit 90 % du chiffre d'affaires, et il est certain qu'une bonne partie de cette situation est due à une mauvaise gestion d'Auchan au cours des dernières années. C'est peut-être encore le cas aujourd'hui. Les fournisseurs ont aussi une énorme responsabilité.

Nous avons analysé tout cela et pris en compte tous les paramètres possibles. Nous avons même envoyé des lettres aux fournisseurs pour leur demander si nous nous étions trompés dans le calcul ; la plupart nous ont répondu que non. Trois ou quatre n'ont pas répondu, peut-être parce qu'ils avaient honte…

La conséquence de cette situation est double. D'un côté, Auchan, qui a déjà licencié beaucoup de monde, risque la faillite, avec les conséquences

sociales que l'on connaît. Ensuite, les familles qui habitent près d'un Auchan plutôt que d'un Leclerc ou d'un Intermarché paient leurs achats 15 % à 20 % plus cher, sauf à prendre la voiture pour aller plus loin. C'est un aspect important dont j'ai longuement débattu avec le président de l'Autorité de la concurrence ; et je ne vous dirai pas ce qu'il m'a dit à ce sujet.

Everest a le devoir d'aider Auchan et nous allons nous battre comme des tigres. De leur côté, les collaborateurs d'Auchan ont le devoir d'avoir des prix plus bas pour aider les consommateurs.

Je vais m'arrêter là pour mon propos liminaire, mais j'imagine que nous allons débattre de services et de leur contrepartie – je sais que cela vous tient à cœur. Vous découvrirez que l'histoire de ce concept est complètement différente de ce qu'on entend habituellement, notamment de la part de quelques détracteurs. Et je suis à votre disposition pour corriger ces fausses informations.

J'aimerais aussi, si vous êtes intéressés, vous parler de certaines pratiques déloyales que les industriels appliquent régulièrement, que l'on appelle parfois *reset* ou *relaunch* : des produits dont l'emballage change chaque année et dont le prix augmente considérablement pour le consommateur… Je dispose d'exemples de ces pratiques.

Everest a d'abord pour fonction d'acheter pour l'Allemagne et la France et de comparer les produits. Et je peux vous expliquer pourquoi tel ou tel produit coûte beaucoup plus cher en France qu'en Allemagne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie de ce propos, qui s'inscrit parfaitement dans le périmètre de notre commission d'enquête. Depuis le début de nos travaux, on nous explique que les centrales d'achat ne se rémunèrent pas grâce aux marchandises ; elles n'auraient d'autre rôle que d'obtenir des conditions d'achat favorables à leurs actionnaires. Cette affirmation est-elle juste ? Dans ce contexte, comment la centrale de services Epic et la centrale d'achat Everest produisent-elles les résultats nécessaires à leur bon fonctionnement ?

M. Gianluigi Ferrari. – Les centrales d'achats que j'ai créées, et dont plusieurs sont encore actives, ont été conçues non pas comme des centres de profits, mais comme des centres de coûts. En fin d'année, les coûts sont répartis entre les actionnaires, en principe à due proportion de leur chiffre d'affaires. Prenons le cas d'Epic, dont les coûts s'élèvent à plus ou moins 3 millions. Pendant l'année, les actionnaires versent des quotes-parts visant à couvrir les salaires et les loyers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc de cette manière que vous vous rémunérez.

M. Gianluigi Ferrari. – Nous ne faisons que couvrir les coûts. Juridiquement, chaque société doit évidemment dégager un profit. Lorsque j'ai créé mes sociétés en Suisse et en Belgique, j'ai passé un accord avec le fisc

pour ne payer aucune taxe sur l'argent que nous recevons des fournisseurs. Nous ne voulons pas payer les taxes en Suisse ; nous voulons payer les taxes dans le pays d'origine de nos partenaires, par exemple en France.

Les coûts de structure sont couverts par les actionnaires. Qu'il s'agisse de l'une ou de l'autre société, qu'il s'agisse des Pays-Bas ou de la Suisse, nous ne payons pas de taxes sur notre activité. Nous avons un *ruling*, qui est techniquement un *cost plus* : si les coûts s'élèvent à 3 millions d'euros, alors la base imposable est de 10 %, soit 300 000 francs suisses ; nous payons donc 15 % de 300 000 francs suisses, ce qui représente une infime proportion de notre *business*. C'est exactement la même chose aux Pays-Bas. Depuis que j'ai créé Coopernic en 2005, j'applique la même méthode. De telles sociétés n'ont pas vocation, selon moi, à faire des profits. Ainsi, nous n'allouons pas de profits d'un pays à l'autre pour des questions fiscales.

C'est tout l'inverse de ce que font un certain nombre d'industriels qui sont implantés en Suisse. Ils demandent au fisc suisse s'ils peuvent y transférer les profits qu'ils réalisent en Allemagne, aux Pays-Bas ou en France, le but étant naturellement de payer beaucoup moins de taxes. Voyez-vous le paradoxe ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est très clair. Vous dites donc clairement et sous serment qu'aucune somme perçue par Everest ou Epic ne reste aux Pays-Bas ou en Suisse. Vous procédez simplement à un reversement des coûts.

M. Gianluigi Ferrari. – Exactement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous à présent nous expliquer comment vos actionnaires participent en pratique à la détermination de votre stratégie de négociation ? Comment conciliez-vous des directives contraires ? Y a-t-il parfois des divergences ou des convergences dans leurs conditions d'achat ? Vous nous avez expliqué que vous négociiez parfois avec dix points d'écart…

M. Gianluigi Ferrari. – Comme dans toutes les sociétés, la stratégie est définie par un conseil d'administration au sein duquel chaque actionnaire peut exprimer son point de vue. Ensuite, il y a un *management* qui met en œuvre les décisions qui sont prises. En cas de divergences, on doit savoir les régler. C'est le cas dans n'importe quelle famille ou dans n'importe quel conseil d'administration. Je ne parviens pas à vous l'expliquer mieux que cela, c'est la vie normale d'une entreprise. On conçoit une stratégie, on la discute et on la partage. Très souvent, au sein de mes entreprises, il y a une très forte convergence. Si des divergences surviennent, j'interviens en tant que chef d'entreprise pour trouver la solution la plus adéquate.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sur quels points pouvez-vous avoir des divergences ?

M. Gianluigi Ferrari. – Un distributeur français, par exemple, peut avoir tendance à protéger davantage une entreprise française. Il en va de même pour un distributeur allemand avec une entreprise allemande. Mon rôle consiste à mettre en place des règles afin d'éviter de tels comportements égoïstes. À défaut, on ne s'en sort jamais.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Là encore, c'est assez clair. Vous avez été accusé récemment par une grande entreprise française d'employer des méthodes de négociation problématiques. Vous avez dit vous-même que vous étiez prêt à vous battre « *comme des tigres* ». Cela signifie-t-il notamment faire planer des menaces de déréférencement pour obtenir des baisses de prix ? Je vise par exemple Lactalis, vous l'avez bien compris, mais il y en a d'autres.

M. Gianluigi Ferrari. – Je vous répondrai d'abord sur Lactalis, si vous le voulez bien, car vous avez abordé plusieurs points.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mon point principal porte sur la menace de déréférencement.

M. Gianluigi Ferrari. – Madame, mon rôle pédagogique est de vous aider à employer la terminologie adaptée. Il ne s'agit pas de savoir qui a envie de générer le terrorisme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous demande pardon ?

M. Gianluigi Ferrari. – Vous employez le terme « menaces ». Certains fournisseurs jouent avec cela. Ce sont des *fake news*. Il n'y a aucune menace.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y en a bien pourtant.

M. Gianluigi Ferrari. – « Menace » est un terme dont le sens est beaucoup plus fort, si vous me le permettez.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous en prie, allez au bout de votre explication. J'y reviendrai.

M. Gianluigi Ferrari. – Je le répète, il n'y a pas de menace. Dire à un fournisseur avec lequel nous sommes convenus d'une date que, faute d'accord à cette date, nous réduirons les commandes n'est pas une menace. C'est le principe de la date butoir en quelque sorte. Dans notre négociation, nous fixons un *planning*. Nous en informons le fournisseur quatre à six semaines à l'avance. Si, à la date convenue, nous ne parvenons pas à trouver un accord, alors nous réduisons temporairement les achats. Avec tout le respect que je vous dois, madame la rapporteure, le terme de « menaces » est exagéré, sauf si l'on veut instrumentaliser l'histoire.

J'en viens au terme de « déréférencement », « *delisting* » en anglais, qui désigne techniquement dans notre métier le fait de retirer définitivement un produit du système de commandes. Nous le faisons régulièrement, en accord avec les fournisseurs, pour des raisons de rotation des produits. Nous ne « délistons » pas les produits ; nous réduisons les volumes d'achat sur des

produits que nous recommençons à commander une, deux ou trois semaines après, si nous trouvons un accord. Il y a là une distinction fondamentale. La terminologie doit être légèrement adaptée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez raison. Sur le plan sémantique, ce n'est pas la même chose. Si l'on considère en revanche l'effet économique, ce changement de braquet doit être tout aussi désagréable pour celui qui en est victime.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a en effet un effet économique important. Nous venons de recevoir la fédération nationale de l'industrie laitière, dont les représentants nous ont indiqué que le coût des déréférencements pour une entreprise comme Lactalis atteignait 150 millions d'euros à 200 millions d'euros. Excusez-moi d'employer ce terme, mais lorsque l'on parle de 200 millions d'euros, on peut dire qu'il s'agit d'une menace.

Toutefois, je voudrais que nous précisions les choses. Nous verrons alors s'il s'agit simplement d'une juste négociation qui débouche sur un désaccord. Dans ce cas, vous êtes libre d'acheter ou de ne pas acheter. Si vous n'achetez pas, vous déréférencez. Nous sommes bien d'accord que vous êtes libre de le faire en tant qu'acheteur. C'est aussi la liberté de vos actionnaires.

En revanche, il en va différemment des menaces en cours de négociation. C'est bien pour éviter cela que nous avons instauré, en France, une date butoir pour les négociations et que nous les avons encadrées afin qu'elles se déroulent conformément à une certaine pratique. Par conséquent, pratiquer le déréférencement en cours de négociation est bien une menace. Il s'agit de dire clairement à l'industriel : « *Si vous n'acceptez pas mon prix, voilà ce qui va vous arriver à compter du 1er mars*. »

M. Gianluigi Ferrari. – Je répète, madame, que « déréférencement » et « menaces » ne sont pas des terminologies correctes. Permettez-moi cependant de détailler l'exemple de Lactalis, puisque vous l'avez mentionné. Je dois admettre que la négociation avec Lactalis est extrêmement difficile, car il s'agit d'un fournisseur extrêmement dur et agressif. Je vais vous en retracer quelque peu l'historique.

Pour respecter la date butoir ainsi que les usages, nous demandons en août et en septembre à tous les fournisseurs de nous indiquer leurs prix. En France, la loi prévoit que les conditions générales de vente (CGV) doivent être communiquées au plus tard le 1er décembre. Si mon français est correct, cela ne signifie pas que je doive les recevoir la veille du 1er décembre.

Nous avons donc eu connaissance des prix de Lactalis Allemagne le 30 septembre. Ainsi que je l'ai expliqué plusieurs fois à la DGCCRF, j'ai donc dû, pour respecter la date butoir, élargir le calendrier de négociation. Madame, il est impossible de négocier durant la dernière semaine avec 50, 200, voire 300 fournisseurs si l'on considère les plus petits, comme cela se fait normalement en France.

J'ai donc anticipé le programme de négociation. J'ai demandé les CGV – ou plutôt mes équipes l'ont fait, car je n'ai quasiment jamais rencontré Lactalis de ma vie – le 7 octobre. Naturellement, nous avons reçu les CGV le 1er décembre. Cela signifie que nous n'avons pas pu négocier avec le groupe Lactalis pour l'année 2026 avant le 1er décembre 2025. À la mi-décembre, nous leur avions indiqué que nous souhaitions trouver un accord pour le 8 janvier. Nous leur avons donc donné quatre semaines, alors que Lactalis avait déjà pris son temps, sans justification valable. Nous avons finalement reçu une proposition le 7 janvier. Vous devez comprendre que le groupe Lactalis a plusieurs *business units*, lait, fromage, etc. Il s'agit d'un groupe extrêmement complexe en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est exact.

M. Gianluigi Ferrari. – Nous avons donc reçu une proposition de hausse des tarifs qui était commune à l'ensemble des *business units*. Nous avons répondu que nous ne pouvions pas négocier dans ces conditions. D'ailleurs, pour respecter la loi, nous faisons des analyses de matières premières agricoles (MPA) et de matières premières industrielles (MPI). Nous indiquons si le lait vient de France, d'Italie ou des Pays-Bas. Les équipes professionnelles qui travaillent chez Everest ou chez Aura le font depuis des années.

La proposition que nous avions reçue étant impossible à traiter, nous avons demandé à Lactalis s'ils pouvaient mieux la formuler. Leur stratégie de négociation visait non pas à trouver un accord, mais à gérer la situation en négociant avec l'*union nationale des éleveurs* livreurs Lactalis (Unell) et les autres acteurs. En conséquence, nous avons réduit les volumes à partir de la date que nous avions indiquée à Lactalis, soit le 12 janvier. Ce n'est que le 13 février, soit la semaine passée, madame, que nous avons reçu de leur part une deuxième proposition, là encore extrêmement difficile à comprendre, mais qui comportait une baisse de tarifs et sur laquelle un accord était envisageable. Toutefois, nous essayons encore de comprendre comment rédiger un contrat sur cette base, car nous ne disposons pas des détails nécessaires pour le faire.

En parallèle, j'ai échangé à trois, quatre ou cinq reprises avec l'Unell en leur demandant de m'expliquer le fonctionnement du marché du lait en France, l'accord qu'ils avaient conclu et le problème qu'ils rencontraient. Je voulais les soutenir du mieux possible et c'est ce que nous avons fait. Au bout du compte, l'accord que nous nous apprêtons à passer avec Lactalis pour 2026 respecte à 100 % le prix du lait que Lactalis paie aux pauvres éleveurs qui n'ont que Lactalis pour client.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous venez donc de nous expliquer que vous avez déréférencé Lactalis pendant un certain temps.

M. Gianluigi Ferrari. – Pardon, madame, nous avons réduit les volumes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez réduit les volumes, soit. Vous l'avez fait également pour d'autres produits et vous le faites avant les négociations commerciales. En tout cas, je vois qu'Intermarché vient de coller l'affiche que je vous montre en ce moment même dans ses magasins. Vous avez donc aussi, me semble-t-il, des problèmes de négociation sur le chocolat. Y a-t-il également déréférencement sur le chocolat ?

M. Gianluigi Ferrari. – Madame, il y a un peu de confusion.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Expliquez-nous dans ce cas, nous sommes là pour comprendre.

M. Gianluigi Ferrari. – Et moi je suis ici pour essayer de faire de la pédagogie. En ce qui concerne Lactalis, j'ai été clair. Il n'y a pas de doute : nous avons réduit les volumes, d'un peu moins de 20 % pendant les quatre ou cinq semaines concernées.

Je dois vous dire autre chose qui m'embête en tant qu'Italien. Intermarché et Auchan avaient commencé de façon complètement indépendante – c'est leur droit – à sélectionner les références sur lesquelles ils appliqueraient la réduction des volumes. Je n'en connais pas la liste, mais de nombreux produits étaient concernés. Sur demande de l'Unell, Intermarché et Auchan ont changé les références : pour lui faire plaisir, ils ont de nouveau commandé les produits contenant du lait français et cessé de commander des produits laitiers italiens et hollandais. J'ai clairement dit à l'Unell que je n'aimais pas cette façon de faire. Je peux comprendre que l'on privilégie en France les produits français, mais je n'ai pas apprécié cette attitude. Elle a été source de tensions pendant deux ou trois semaines, mais nous avons géré la situation. À présent, si Lactalis arrête d'instrumentaliser les négociations et procède de façon professionnelle – cela n'a pas été le cas jusqu'à présent –, alors nous trouverons un accord dans les toutes prochaines heures et nous commanderons de nouveau des produits italiens.

Quant à l'exemple du chocolat que vous avez mentionné, j'ignore de quoi il est question : à date, nous n'avons aucun conflit commercial avec des producteurs de chocolat, quand bien même la spéculation à laquelle ils se livrent mériterait d'en déclencher un. Nous travaillons notamment avec Mondelice, Mars et Nestlé, la DGCCRF connaissant parfaitement les fournisseurs avec lesquels nous négocions, ceux avec qui nous rencontrons des difficultés et ceux dont nous réduisons les commandes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est question d'Intermarché, pour qui vous travaillez.

M. Gianluigi Ferrari. – Disons plutôt qu'Intermarché travaille avec moi. Il existe bien un problème avec Ferrero, avec qui je n'arrive pas à négocier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ainsi qu'avec Lindt…

M. Gianluigi Ferrari. – Ces marques refusent de rentrer chez Everest, même si je continue à essayer de les faire venir à nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces deux acteurs ont l'air d'occuper une place à part.

M. Gianluigi Ferrari. – Ils sont très forts. Même si cela arrive rarement, je dois parfois céder.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez indiqué en préambule que votre centrale d'achat n'avait pas pour objectif de favoriser la convergence des conditions d'achat. Comment vous assurez-vous de la confidentialité des CGV dans la pratique ?

M. Gianluigi Ferrari. – Nous voulons la convergence, mais pas l'alignement, la loi nous interdisant d'aligner les conditions pratiquées pour Auchan et Intermarché. Cela ne signifie pas que je ne cherche pas à rapprocher leurs prix, mais, au-delà d'un contrat-cadre identique, des annexes bien distinctes régissent les achats effectués pour chacune de ces enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les mêmes acheteurs interviennent-ils pour ces deux enseignes ?

M. Gianluigi Ferrari. – Au sein d'Everest, oui. S'agissant de la confidentialité, nous nous assurons que celle-ci soit respectée, car tout le système tomberait dans le cas contraire. Au terme d'une enquête réalisée en 2021-2022 et portant sur cinq années de notre activité, la direction générale de la concurrence européenne est parvenue à la conclusion que nous respectons parfaitement la législation et que notre activité bénéficie au consommateur.

Vous pouvez être rassurée sur la protection de la confidentialité, car il s'agit d'un point fondamental. J'exerce ce métier depuis vingt ans, madame : si je proposais des services factices ou si je ne respectais pas la confidentialité, je ne continuerais pas à créer des « centrales d'achat », comme vous aimez les appeler.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment voudriez-vous que nous les nommions ?

M. Gianluigi Ferrari. – Nous parlons de « *buying office* ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord, mais vous nous excuserez d'employer les termes français.

Les représentants d'Eurelec ont affirmé devant nous que les conditions d'achat pouvaient circuler entre les différents actionnaires d'une même centrale : est-ce vrai ?

M. Gianluigi Ferrari. – Vous n'avez peut-être pas compris ce point de leur intervention, car cette pratique est interdite. Lorsque j'achète un produit de Lactalis pour Edeka, Picnic ne peut pas connaître les conditions correspondantes, cette règle valant pour tous les acteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai reçu deux témoignages très clairs indiquant même que certains actionnaires participaient aux négociations concernant leurs pairs.

M. Gianluigi Ferrari. – C'est faux dans mon cas, et je suis persuadé que c'est également erroné pour Eurelec, car c'est interdit !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous parlez sous serment et je prends donc note de votre déclaration.

Par ailleurs, je souhaiterais que vous m'expliquiez les liens entre la centrale d'achat Everest et la centrale de services Epic.

M. Gianluigi Ferrari. – Les deux structures sont dirigées par le même PDG, à savoir moi-même. En outre, les actionnaires présents au sein d'Everest le sont aussi chez Epic, mais Epic compte aussi d'autres distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous donner la liste des enseignes concernées ?

M. Gianluigi Ferrari. – Everest intègre le distributeur allemand Edeka, ainsi que le petit distributeur Picnic, implanté aux Pays-Bas, dont Edeka avait racheté entre 25 % et 30 % des parts par le passé. Picnic mène des activités en Allemagne et commence à être présent en France – je vous encourage d'ailleurs à télécharger leur application pour bénéficier de leurs fantastiques services et produits. Enfin, la troisième composante est Aura, qui est une *joint-venture* entre Intermarché et Auchan, auxquels il faut ajouter Casino indirectement, car Intermarché revend des marchandises à cette enseigne.

Pour ce qui concerne Epic, je peux mentionner le groupe portugais Jerónimo Martins, qui réalise 70 % de son activité en Pologne avec le distributeur Biendronka. S'y ajoute le groupe Migros, uniquement présent en Suisse. Au total, Epic est présente dans douze pays, dont quatre pays principaux qui représentent l'essentiel de notre chiffre d'affaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous décrire la manière dont démarrent les relations commerciales avec Everest et dont elles se poursuivent avec Epic ?

M. Gianluigi Ferrari. – Vous évoquez là les « droits de péage » qui ont été évoqués par certaines personnes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quand j'ai mentionné lesdits droits de péage, la fédération professionnelle que nous entendions nous a indiqué qu'elle parlait pour sa part de « racket ». En comparaison, le terme « droits de péage » est plutôt bienveillant : existent-ils dans le cadre des négociations ?

M. Gianluigi Ferrari. – C'est faux. Le calendrier des deux sociétés est bien distinct : Epic, qui vend des services, a une activité tout au long de l'année, sans date butoir. Son calendrier commence certes en août-septembre,

mais sans pression particulière pour parvenir aux accords, les équipes d'Epic et d'Everest étant basées dans des pays différents et ayant l'interdiction d'échanger entre elles. Pour sa part, Everest commence les négociations en août pour les terminer en mars-avril, à l'exception de la France.

Afin de dissiper les fausses informations qui ont pu circuler, j'indique que 30 % à 35 % de nos accords sont d'abord passés avec Everest, puis avec Epic, alors que les accusations qui ont été formulées à notre encontre ont évoqué l'achat préalable et obligatoire de services « bidons », ces accusations ayant d'ailleurs été portées par des témoins à la voix modifiée…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pas du tout.

M. Gianluigi Ferrari. – Je pense à un reportage de France 2 diffusé le 18 février : alors que j'ai ouvert la porte aux journalistes, l'une des personnes interrogées a choisi de raconter n'importe quoi, mais sans évidemment montrer son visage. Quoi qu'il en soit, si nous avions une stratégie basée sur des « droits de péage », nous ne pourrions pas travailler.

J'ajoute qu'une dizaine de fournisseurs nous demande par écrit de combiner l'accord passé avec Everest à un accord avec Epic, ce que je peux comprendre de la part d'un industriel qui entend comprendre ses dépenses et définir son calendrier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je déduis de votre affirmation précédente que 65 % des fournisseurs passent d'abord un accord avec Epic, puis avec Everest.

M. Gianluigi Ferrari. – Sans aucune volonté de notre part de l'imposer. Epic propose souvent des contrats sur deux ans, ce qui peut expliquer que les choses se déroulent dans cet ordre. Il est en tout cas faux de prétendre que les fournisseurs doivent d'abord se rendre en Suisse pour signer un accord avec Epic avant d'envisager toute signature d'un accord national.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Plusieurs personnes ayant prétendu l'inverse, nous ne pouvons que prendre note de vos affirmations. Nous recroiserons l'ensemble des informations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans le cadre de cette commission d'enquête, tout le monde témoigne ici à visage découvert et sans voix modifiée et plusieurs personnes ont évoqué un racket pour désigner la pratique des centrales de services.

M. Gianluigi Ferrari. – Je ne l'ai pas entendu, mais il faudra que je m'en entretienne avec mes avocats, car ceux qui portent l'accusation de racket doivent en répondre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous disiez précédemment qu'il n'y avait pas de menaces.

M. Gianluigi Ferrari. – J'ai bien le droit de me défendre contre des personnes qui m'accusent d'être un racketteur : il ne s'agit pas d'une menace, selon moi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pouvez réécouter toutes les auditions, qui sont publiques. Vous verrez que de nombreuses fédérations d'industriels nous ont expliqué qu'il existait des droits de péage et que les centrales de services étaient conçues pour pouvoir commencer par prélever un certain pourcentage avant même de démarrer les négociations, lesdites négociations n'ayant pas lieu sans accord sur les services.

Je suis donc bien obligée de vous poser la question : vous m'expliquez que les trois fédérations d'industriels qui se sont déjà exprimées en ce sens sont dans le faux ; nous continuerons à auditionner d'autres industriels et apprécierons la multiplicité des témoignages sur ce point, tout en tâchant de déterminer s'ils sont véridiques ou non. Nous avons bien noté que vous affirmez que les choses ne se passent pas ainsi chez Everest et Epic.

M. Gianluigi Ferrari. – Une fois encore, ces accusations sont fausses.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si les services n'ont rien d'obligatoire, cela signifie donc que certains industriels n'en disposent pas.

M. Gianluigi Ferrari. – Si votre question porte sur le point de savoir si des fournisseurs n'ont pas passé d'accord avec Epic, la réponse est positive : Ferrero, par exemple, n'en fait pas partie…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette marque n'est pas chez Everest non plus.

M. Gianluigi Ferrari. – Vous connaissez les fournisseurs d'Everest, car le ministre m'a demandé de lui donner une liste, à l'instar de Concordis. Je n'y étais pas favorable, mais j'ai transmis les éléments demandés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci de nous fournir la liste des fournisseurs qui ont signé un contrat avec Everest, mais pas avec Epic.

M. Gianluigi Ferrari. – Je ne les ai pas en tête, mais vous transmettrai ces informations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Au début de votre intervention, vous avez fait une comparaison avec l'Allemagne en notant que les prix y étaient plus bas.

M. Gianluigi Ferrari. – Pas exactement : certains produits peuvent être plus chers en Allemagne, mais 60 % des 2 000 références comparables sont moins chères outre-Rhin. Je travaille pour défendre tous les consommateurs, quel que soit leur pays de résidence…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si nous sommes vigilantes à l'égard de l'offre proposée aux consommateurs, nous prêtons également attention à la rémunération des producteurs. En France, un certain nombre de normes sociales et environnementales pèsent sur les maillons de

l'amont, et si nous pouvons comprendre que les centrales d'achat recherchent les prix bas, il importe de trouver le juste équilibre qui ne détruira pas de valeur ajoutée et qui ne mettre pas en difficulté les producteurs et les transformateurs. Je vous invite à garder cette notion à l'esprit, car nous ne pouvons pas considérer de la même manière des produits fabriqués en France avec des coûts de production vraisemblablement plus élevés.

Sur un autre point, pourquoi avez-vous choisi de vous installer en Suisse et aux Pays-Bas ? Le volume des achats réalisés pour telle ou telle enseigne a-t-il été un critère ?

M. Gianluigi Ferrari. – Le point que vous avez soulevé est fondamental : il n'est pas possible de considérer que la grande distribution cherche, dans quelque pays que ce soit, à amener les éleveurs et les producteurs à la faillite.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Non, mais les coûts de production sont différents.

M. Gianluigi Ferrari. – C'est pourquoi nous nous adaptons aux réalités de chaque pays, en étant en quelque sorte les sponsors des producteurs et des éleveurs, les supermarchés distribuant davantage de produits alimentaires que par le passé. Malgré ce que prétend la propagande de l'agro-industrie, la grande distribution est très proche des producteurs, car elle a besoin qu'ils soient dynamiques et productifs.

J'ai d'ailleurs proposé d'aider l'Unell dans leurs négociations avec Lactalis, qui est un client vraiment difficile. J'ai pris connaissance des formules servant de base au calcul du prix du lait et ne peux que remarquer qu'elles comportent un aspect pervers : pour moitié, un prix plus élevé – de nature un peu politique – sert à protéger la rentabilité des volumes vendus en supermarché, mais Lactalis fournit un autre prix pour les 30 % de volumes dédiés à l'export, et enfin autre prix pour la poudre. En procédant ainsi, Lactalis – ou Savencia – vend les produits destinés à l'Allemagne à un prix moins élevé, avec un écart de 25 % à 30 % ; *in fine*, le consommateur français finance Lactalis pour vendre des produits à un prix plus bas dans d'autres pays, ce qui pourrait attirer l'attention des autorités au même titre que les pratiques de *dumping* de Shein, qui suscitent le mécontentement.

Une fois encore, j'ai proposé mon aide à l'Unell en indiquant que je ne voyais pas de difficulté à ce que les prix augmentent : les producteurs doivent pouvoir vivre correctement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'équilibre économique est fait du prix et des volumes, et il serait effectivement intéressant de connaître les volumes commercialisés par ces industriels à l'étranger, afin de déterminer s'il s'agit d'une manière de se délester d'une partie de la production. Vous nous transmettrez les éléments dont vous disposez sur ce sujet.

M. Gianluigi Ferrari. – Il ne s'agit pas de déstockage : Lactalis et Savencia sont des entreprises extrêmement bien positionnées sur le marché allemand et Lactalis a acheté un très grand nombre de marques italiennes, d'où des interrogations : comment expliquer que les laitiers italiens et allemands soient quasiment absents du marché français ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-être que vous avez en tête des entreprises allemandes qui pratiquent les mêmes prix en Allemagne et en France…

M. Gianluigi Ferrari. – Elles n'existent pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La pratique que vous évoquez est-elle spécifique à Lactalis ?

M. Gianluigi Ferrari. – Les contrats laitiers ne sont pas établis de la même manière en Allemagne et en France. Dans le cas français, les politiques suivies conduisent à des distorsions qui devraient nous préoccuper.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels services commercialisez-vous à Epic ?

M. Gianluigi Ferrari. – Je commence par réaffirmer que nos services n'ont rien de factice. Nous proposons des services en vue de conclure un accord international, et, de fait, ce sont les fournisseurs qui nous contactent pour évoquer les services dont ils souhaiteraient bénéficier, par exemple pour déployer trois nouveaux produits et une activité digitale. Pays par pays, une discussion est menée afin de parvenir à un accord couvrant les douze pays dans lesquels Epic est présente. Légalement, Epic vend ainsi un paquet de services dans l'ensemble de ces pays.

Les modalités de ces accords sont consignées dans des documents officiels, afin de pouvoir suivre l'exécution concrète par rapport à ce qui était planifié : nous ne facturons rien par avance. Les industriels ont donc raconté bien des bêtises, ce qui m'a amené à signaler une série de cas à la DGCCRF. J'ai d'ailleurs demandé à mes équipes de créer une base de données complète pour compiler tous les détails des services et des contreparties, pour Intermarché, Auchan et Casino, en y intégrant les méls attestant la fourniture de services et donc l'autorisation de facturer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourrez-vous nous envoyer des éléments à ce sujet ?

M. Gianluigi Ferrari. – Bien sûr, car cela vous permettra de mesurer l'ampleur des bêtises qui ont été proférées.

J'en reviens à la question de la présidente concernant notre positionnement en Suisse et en Pays-Bas : Everest est née afin d'aider Picnic – après qu'Edeka a racheté une partie de cette société – à disposer d'un bureau d'achat. Picnic était en effet une petite entreprise qui achetait tout son assortiment *via* un grossiste, et ma première mission a consisté à mettre sur

pied un bureau d'achat pour elle. Dans ce cadre, il fallait choisir un lieu, et Genève était plus pratique, car j'y réside.

S'agissant d'Epic, je dois revenir en arrière. J'ai créé Agecore en 2015 et cela faisait déjà dix ans que nos activités étaient situées à Bruxelles : nous avons envisagé d'aller à Genève pour nous rapprocher de l'Italie– mon équipe comptait une directrice italienne, comme moi –, pays qui paraissait plus sûr alors que des attentats avaient eu lieu dans la capitale belge. Voilà pourquoi nous avons choisi Genève, où ma famille habite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous avez expliqué que vous négociiez pour l'ensemble des pays européens ou, en tout cas, des structures européennes avec lesquelles vous travaillez : cela signifie-t-il qu'aucune PME française ne peut acheter des services à Epic ?

M. Gianluigi Ferrari. – En effet. Epic travaille avec environ 70 fournisseurs, avec un chiffre d'affaires moyen de 400 millions d'euros. Quasiment aucun fournisseur ne réalise un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros, en rappelant qu'ils doivent être présents dans trois ou quatre pays sur les douze pays où nous sommes implantés. La liste des fournisseurs évolue régulièrement, avec des entrées et des sorties qui peuvent être liées à des changements de périmètre décidés par Nestlé ou Unilever, ou à des fusions telles que celles de Johnson & Johnson avec Kimberly.

Un autre paramètre susceptible de faire évoluer le nombre de fournisseurs tient aux évolutions de l'actionnariat : si un fournisseur devient trop modeste, je préfère le faire sortir de notre périmètre, car le suivre nous coûte trop de temps et d'argent.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le seuil de 100 millions d'euros paraît relativement peu élevé. Les enseignes pèsent bien davantage dans le rapport de force.

M. Gianluigi Ferrari. – Je ne pense pas que ce soit le cas. Pour en revenir à Epic, nous offrons des services supplémentaires au niveau national et nous ne sommes pas intéressés par des fournisseurs de trop petite taille : j'ai besoin que les équipes fassent bien leur travail avec une entreprise telle que Nestlé, qui représente un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez évoqué le fait que les services sont proposés en complémentarité avec les centrales nationales. Avez-vous donc des contacts avec les centrales nationales de services ?

M. Gianluigi Ferrari. – Je ne sais pas ce que signifie cette expression : il y a des centrales d'achat…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais aussi des centrales de services.

M. Gianluigi Ferrari. – Il me semble y avoir une confusion. Pour prendre l'exemple d'Intermarché, une partie des fournisseurs est gérée directement, tandis qu'une structure d'achat nationale intervient pour d'autres…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Oui, et elle gère également des services.

M. Gianluigi Ferrari. – Vous faites une confusion en désignant des « services ». Il est question de négocier les prix…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous venez de dire qu'Epic gère des services en lien avec des centrales nationales.

M. Gianluigi Ferrari. – Non, il s'agit d'une relation avec Intermarché. Si Intermarché passe un accord avec un fournisseur géré par Aura France, par exemple en s'accordant sur une dizaine de promotions, le même fournisseur qui viendra chez Epic gérera une ou deux promotions supplémentaires, mais de manière distincte : nous ne pouvons pas facturer des actions qui relèveraient d'un autre contrat, car il s'agirait de fraude.

J'ai soigneusement préparé mes réponses sur les services, car la plus grande confusion règne à ce sujet. Je reprends l'explication en partant de la construction des prix : à un prix de départ s'ajoutent des remises pour aboutir au « trois net », puis les nouveaux instruments promotionnels (NIP) pour parvenir au « quatre net ». À l'heure actuelle, la masse des remises est énorme, mais ce n'est pas à l'initiative des distributeurs, mais des fournisseurs : nous préférerions fixer un prix pour chaque produit.

Tout ce dispositif est né après la guerre, quand deux entrepreneurs américains sont venus en Europe en disant aux fondateurs de la grande distribution française que le prix d'un savon, par exemple, serait de deux dollars, sauf s'ils acceptaient de procéder à des promotions et de mettre en avant le produit, auquel cas le prix serait divisé par deux. C'est exactement ce que nous vivons aujourd'hui : pour un tarif de 100 euros, le « trois net » est en réalité de 50 euros et nous devons vendre le produit à 70 euros. En clair, les prix sont biaisés et tirés à la hausse par les industriels pour obtenir la mise en avant d'un certain nombre de références et des promotions.

Chaque année, des hausses tarifaires de 4 % ou de 5 % sont ainsi demandées tout en sachant pertinemment que la loi Égalim servira de point d'appui pour nous dire que nous ne pouvons pas les contester : seule la France procède de cette manière.

Les industriels sollicitent donc des contreparties sous la forme d'ajout d'un certain nombre de références et d'un engagement sur un nombre de promotions donné. Si j'accède à ces demandes, les PME et ETI françaises se trouveront bloquées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En quoi les PME françaises sont-elles affectées par ce dispositif ?

M. Gianluigi Ferrari. – Ce système est pervers et a été créé par les industriels – surtout les plus gros d'entre eux – qui poussent les tarifs à la hausse pour obtenir des contreparties. Pour prendre l'exemple du café, Jacobs Douwe Egberts peut exiger, en échange d'une remise, trois références sur les capsules et quatre références sur le café en grains, mais tout ce que j'accorderai à un groupe aussi dominant ne sera pas donné à de petites entreprises locales. Le système français aboutit donc à ce que les remises soient d'environ 50 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La pratique est-elle différente ailleurs ?

M. Gianluigi Ferrari. – Cette très mauvaise façon de faire a cours dans plusieurs pays.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La législation française n'est donc pas en cause : la qualité de la négociation ne serait-elle pas davantage en jeu ?

M. Gianluigi Ferrari. – La compétence des distributeurs joue en effet un rôle : force est de constater qu'elle n'est pas optimale dans notre secteur. En Allemagne, nous avons beaucoup agi sur cet aspect et rendu les prix plus corrects, mais personne ne veut réduire les prix en France, car les industriels aiment disposer d'un pouvoir sur le rayon et l'assortiment.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les industriels ne nous racontent pas du tout la même histoire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Disons qu'il s'agit du même récit, mais avec deux angles d'analyse différents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au risque de vous vexer, je vais de nouveau vous demander de m'assurer, sous serment, qu'aucun représentant d'Intermarché ne participe à l'ensemble des négociations, y compris lorsque celles-ci ne concernent pas cette entreprise ?

M. Gianluigi Ferrari. – Au sein d'Everest, nous disposons d'un directeur par fournisseur, directeur qui est responsable de la négociation française, allemande et hollandaise. Pour ce qui concerne la France, nous sommes aidés par l'équipe d'Aura international, avec des personnes qui travaillent pour Auchan et Intermarché, sur la base de contrats spécifiques.

La seule personne qui peut participer à des rendez-vous sans avoir accès à des données est un adhérent d'Intermarché désigné par contrat, ledit adhérent devant signer une charte de confidentialité applicable aux négociations françaises.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette participation est donc possible.

M. Gianluigi Ferrari. – Soyons précis : un adhérent d'Intermarché – propriétaire de son établissement, car je rappelle qu'il est question d'une coopérative – peut participer, dans le cadre d'un accord précis l'empêchant de

prendre connaissance de la base de données. De notre côté, une équipe de quatre personnes participe aux négociations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment cet adhérent peut-il négocier s'il ne dispose pas des données ?

M. Gianluigi Ferrari. – Il ne connaît pas les prix appliqués à Auchan.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il peut néanmoins participer à la même discussion pour cette enseigne.

M. Gianluigi Ferrari. – Oui, mais sans avoir connaissance de données qui poseraient problème du point de vue de la confidentialité. Ce point a été évoqué avec les autorités, en particulier françaises, car je crois beaucoup au rôle que peuvent jouer les adhérents d'une coopérative telle qu'Intermarché dans la négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi procédez-vous ainsi ?

M. Gianluigi Ferrari. – Les adhérents d'Intermarché sont des propriétaires qui disposent d'une connaissance du marché plus fine que celle d'un acheteur qui travaille à la fois pour Intermarché et pour Auchan, qui est davantage un technicien qu'un opérateur du *business*.

Si cette pratique pose problème à l'Autorité de la concurrence ou à la DGCCRF, nous pourrons la modifier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est un peu surprenant dans la mesure où vous avez insisté sur le caractère complètement hermétique des négociations : le fait de savoir qu'un adhérent d'Intermarché peut participer à des négociations qui ne le concernent pas directement suscite des interrogations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous avez en effet bien expliqué que tout était compartimenté et hermétique.

M. Gianluigi Ferrari. – C'est le cas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La participation aux négociations que vous venez d'évoquer ne va pas dans ce sens.

M. Gianluigi Ferrari. – Il s'agit de votre interprétation. D'un point de vue légal, nous estimons que nous apportons toutes les garanties requises en matière de confidentialité. Je suis très sourcilleux sur cet aspect et maîtrise plutôt bien les aspects juridiques après avoir créé différentes entreprises. Je ne vais pas me mettre délibérément en difficulté en autorisant la participation d'adhérents qui auraient accès à des informations problématiques.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Une fois que la contractualisation a pu avoir lieu, à la fois sur l'achat et sur les services, pouvez-vous nous garantir que ces produits, dans les rayons des enseignes

françaises, répondent bien à l'ensemble des contraintes de la loi Égalim, notamment en matière de sanctuarisation de la matière première agricole ?

M. Gianluigi Ferrari. – J'ai eu, au début, de la difficulté à comprendre le terme de « sanctuarisation »…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est un principe de non-négociabilité : le coût de la matière première agricole ne doit pas faire l'objet de discussions.

M. Gianluigi Ferrari. – Je suis, pour ma part, extrêmement rigide sur ce point et je l'ai déclaré plusieurs fois. Je pourrais faire comme d'autres centrales qui disent relever des droits belge, hollandais ou espagnol.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment pouvons-nous être sûrs qu'un produit passé par votre centrale d'achat, qui arrive dans les rayons d'enseignes françaises, respecte bien les règles de la sanctuarisation de la matière première agricole ? Dans vos contrats, respectez-vous cette sanctuarisation ?

M. Gianluigi Ferrari. – C'est défini dans nos contrats.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pratiquez-vous l'option 3 ?

M. Gianluigi Ferrari. – Elle ne me convient pas. C'est vraiment compliqué.

Vous le savez, nous sommes dans la dernière semaine de négociation. L'objectif d'Everest est de trouver un accord pour la France, l'Allemagne et les Pays-Bas. Cela signifie que je suis en train de faire appliquer la loi Égalim et sa date butoir aux Hollandais et aux Allemands.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas ce que nous vous demandons.

M. Gianluigi Ferrari. – C'est pourquoi je l'assume, madame. J'imagine que vous devez être contente. Je ne le fais pas seulement pour les Français, mais aussi pour les autres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous pouviez les convertir, ce serait parfait !

M. Gianluigi Ferrari. – Bien sûr, ils me disent que nous sommes fous.

Je suis transparent ; j'envoie les contrats aux autorités. Je respecte toutes les dispositions de la loi Égalim, y compris celles que je trouve complètement folles.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est le devoir de tout citoyen : nous respectons la loi. Si l'on ne respectait que les lois avec lesquelles nous sommes d'accord, ce serait compliqué !

Vous nous confirmez donc que vous respectez la loi s'agissant de la sanctuarisation de la matière première agricole et de l'encadrement des promotions.

Nous ne cherchons pas à imposer les lois françaises aux autres. Nous voulons simplement que le droit français s'applique en France : nous sommes modestes !

M. Gianluigi Ferrari. – La réponse est oui. Elle est claire, nette et transparente. Nous respectons tous les principes d'Égalim, y compris pour les Hollandais. Cela signifie que nous mentionnons dans notre contrat que nous suivons à 100 % les principes fondamentaux de la loi Égalim.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Ferrari, y a-t-il un point sur lequel vous auriez souhaité apporter un complément ?

M. Gianluigi Ferrari. – Je pensais qu'il y avait d'autres questions intéressantes, mais il semblerait que vous soyez beaucoup plus intéressées par les *fake news* des industriels. Vous ne m'avez pas demandé pour quelles raisons les industriels américains ou autres sont installés en Suisse.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela relève moins de notre sujet.

M. Gianluigi Ferrari. – Pourquoi les marges sont-elles si faibles en France ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si vous voulez porter à notre connaissance un élément intéressant, poursuivez.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous vous écoutons.

M. Gianluigi Ferrari. – J'ai évoqué au début de mon intervention le système de prix de transfert parce que je pensais que c'était intéressant. C'est un système légal qui existe depuis des décennies. On l'a beaucoup constaté pour les sociétés du numérique, comme Amazon. Quand elles installent leurs serveurs à Dublin, ces sociétés ne paient les taxes qu'en Irlande et non dans les autres pays. Les industriels procèdent ainsi depuis des décennies. Tous les Américains sont basés en Suisse – ou quasiment tous.

Prenons l'exemple d'une usine en France, qui vend son produit au siège à Genève, en réalisant un profit de 2 %. La société en Suisse revend ensuite le produit à la filiale commerciale qu'elle possède en France, qui est indépendante de l'usine. La filiale vend à Intermarché, Leclerc ou autre, générant un profit de 2 %. C'est un système que les États membres de l'Union européenne valident, très souvent sans comprendre. Une masse de profits réside en Suisse. C'est légal, mais cela pourrait vous intéresser. Le montant des profits sur lesquels l'impôt n'est pas payé en France pourrait considérablement participer à la réduction du déficit français qui, si j'ai bien compris, est un sujet qui vous tient à cœur, en tant que parlementaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce phénomène n'est pas propre aux Américains ni à l'agroalimentaire. Nous avons développé ces dernières années la notion d'établissement stable, pour suivre le lieu de l'activité et fiscaliser à due proportion.

M. Gianluigi Ferrari. – Ce système tout à fait légal impose aux États membres d'être vigilants. Que la profitabilité soit basée dans un État où l'impôt est beaucoup plus bas, cela doit nous interpeller…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous nous dites, en somme, que l'agroalimentaire n'échappe pas à la quête de profit et d'optimisation fiscale.

Merci pour votre déplacement et le temps que vous nous avez consacré.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En 2019, vous n'étiez pas venu devant la commission à l'Assemblée nationale. Vous avez répondu à toutes nos questions : nous vous remercions d'autant plus !

Audition de MM. Alexandre Bompard, président-directeur général, et Laurent Vallée, secrétaire général du groupe Carrefour

(*Mercredi 25 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous recevons aujourd'hui M. Alexandre Bompard, président directeur général du groupe Carrefour, et M. Laurent Vallée, secrétaire général.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal. Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Alexandre Bompard et M. Laurent Vallée prêtent serment.

Le groupe Carrefour occupe une place majeure dans la distribution alimentaire française et européenne. Par son implantation internationale, par son poids économique et par la structuration de ses achats à différentes échelles, nationale et européenne, votre groupe joue un rôle déterminant dans l'équilibre du secteur et dans la formation des prix, donc dans la constitution des marges des différents échelons de la chaîne de valeur.

Il était essentiel pour nous de vous entendre, car, chaque année, l'on nous assure que les négociations commerciales se passent dans un climat difficile. Par ailleurs, le pouvoir d'achat de nos concitoyens et la rentabilité de l'ensemble des maillons de la chaîne de la production alimentaire sont en tension. Aussi, nous vous interrogerons sur l'équilibre entre compétitivité-prix, rentabilité et responsabilité à l'égard des filières, donc sur le respect de la loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite loi Égalim 1.

M. Alexandre Bompard, président directeur général du groupe Carrefour. – Depuis que je dirige Carrefour, j'ai l'honneur d'être régulièrement, pour ne pas dire « annuellement », auditionné par différentes commissions d'enquête constituées au Parlement. Je suis à chaque fois heureux d'échanger avec vous, en raison de la considération que mes collaborateurs et moi-même devons à la représentation nationale, et de l'intérêt mutuel que nous trouvons à ces discussions. Toutefois, je suis également préoccupé, car je constate systématiquement une tentation de jeter le soupçon ou l'opprobre, selon les cas, sur les « pratiques », les « stratégies » et, à présent, les « marges » de la grande distribution.

Alors que mon groupe est présent dans une quarantaine de pays, ni l'un des dirigeants de Carrefour dans ces États ni moi-même n'avons, me semble-t-il, jamais été convoqués devant la moindre commission parlementaire. Pourtant, ces États disposent également de parlements ! Ces travaux successifs sont spécifiques à la France, où l'on cherche trop souvent à diaboliser la grande distribution. Je regrette que l'on ne s'intéresse jamais ni à l'avenir de la distribution française, ni à son rôle, ni à ses atouts, ni à ses difficultés, ce qui me paraîtrait utile et parfois plus essentiel. La distribution est un secteur qui dispose d'entreprises françaises emblématiques. Il mérite, au même titre que tous les autres, la considération des pouvoirs publics et de la représentation nationale.

En premier lieu, je donnerai quelques informations propres à la distribution et plus particulièrement à mon groupe.

Carrefour, dernier distributeur français à défendre des ambitions internationales, a la volonté de se placer au même niveau que ses concurrents mondiaux. Pourtant, il faut bien mesurer les mutations profondes qu'affronte le secteur.

D'abord, la concurrence est toujours plus intense sous l'effet de la polarisation des marchés : l'écart s'accroît entre ceux qui gagnent et ceux qui souffrent. L'efficacité de nouveaux entrants, dans l'alimentaire comme dans le non alimentaire, d'Action aux grandes plateformes chinoises, va toujours dans le sens d'une « discountisation » plus forte de la consommation.

Ensuite, les consommateurs ont adopté un comportement prudent. Après l'hyperinflation, à laquelle a succédé une période d'hypersensibilité aux prix, les tensions fortes sur le pouvoir d'achat ont abouti à des pressions sur les marges et les volumes que notre secteur n'a jamais connues.

Enfin, les incertitudes politiques, macroéconomiques et fiscales font monter le taux d'épargne : elles n'incitent pas nos compatriotes à consommer.

Un changement a eu lieu dans la distribution en quelques années – je tiens à le dire avec une certaine gravité : des enseignes françaises historiques, des groupes qui ont été des fleurons nationaux, souffrent fortement. Je suis souvent surpris que les pouvoirs publics ne s'intéressent pas beaucoup à cette évolution inédite d'un secteur dont l'activité est à la fois non délocalisable – nos magasins resteront en France – et majeure en matière d'emplois dans nos territoires.

Dans ce contexte, Carrefour compte 15 000 magasins dans plus de quarante pays, dans lesquels travaillent plus de 500 000 collaborateurs sous enseigne. Le groupe fête ses 67 ans cette année et je viens de lancer un nouveau plan stratégique à horizon 2030, autour de trois champs d'action.

Le premier touche à nos clients, au travers de nos travaux sur l'offre : investissements portant sur les prix, plan « frais » ambitieux, innovations sur

les produits et engagements ambitieux en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Le deuxième champ d'action concerne nos magasins et notre e-commerce : nous investissons puissamment dans nos territoires.

Le troisième est la technologie. Notre groupe a déjà une longueur d'avance sur l'intelligence artificielle. Nous entendons continuer d'investir dans ce domaine, au service de magasins plus intelligents et efficaces.

Sachez que l'un des objectifs de ce plan stratégique – je l'assume pleinement – est d'améliorer la « marge » de Carrefour. J'emploie bien le singulier. En effet, mon groupe étant coté, nos comptes se conforment à des règles strictes. Ils sont publics et transparents, et il ne peut donc y avoir aucune des prétendues « opacités » dont j'entends parfois parler. Je n'ai jamais compris le pluriel plein de sous-entendus concernant « les » marges de la distribution !

Ma marge est connue et elle est bien plus faible que dans d'autres secteurs. Mon résultat net représente moins de 1 % de mon chiffre d'affaires. Il est dix fois moindre que celui des industriels.

Pourquoi avoir pour ambition d'augmenter la marge de Carrefour ? Dans la compétition internationale que j'affronte, nous ne sommes pas au niveau de nos grands concurrents. Les Ahold Delhaize, Tesco PLC et Walmart affichent des taux de marge qui sont de l'ordre du double de ceux de Carrefour, sans que personne, dans aucun pays où ces groupes sont établis, discute ces chiffres ou oppose leur profitabilité à celle des agriculteurs ou des industriels. C'est propre à la France. Les autres États où nous sommes implantés sont fiers d'avoir de grands groupes de distribution puissants, performants et profitables.

En second lieu, je formulerai quelques observations sur le rôle de la distribution dans la formation des prix et la rémunération des acteurs de la chaîne de valeur.

Le cœur du débat s'avère toujours le même, l'équation étant facile à poser, mais extrêmement difficile à résoudre : il est demandé à la distribution tout à la fois de maîtriser les prix de vente aux consommateurs, car nous sommes redevables devant les Français de leur pouvoir d'achat, de bien rémunérer en amont les producteurs, car il faut sécuriser les approvisionnements, et de garantir la qualité, car c'est notre responsabilité à l'égard des clients. Nous essayons de réussir cette conciliation chaque jour. Avec le recul de bientôt neuf ans à la tête de Carrefour, je constate que c'est toujours la distribution que l'on sollicite en fonction des priorités du moment.

Ainsi, en période de déflation, l'accent a été fortement mis sur la rémunération des producteurs au travers d'Égalim 1. Carrefour a appliqué le texte sans état d'âme alors même que le dispositif de limitation des promotions affecte puissamment le cœur de notre modèle : les hypermarchés.

Pendant la crise du covid puis avec la crise ukrainienne, la distribution a été à nouveau sollicitée, pour sécuriser l'approvisionnement des Français. Carrefour et l'ensemble du secteur ont répondu présent, y compris, comme toujours, pour venir en aide à des filières agricoles qui ont pu souffrir plus particulièrement à tel ou tel moment.

Égalim 1 n'ayant pas semblé suffisant, le législateur est alors intervenu pour prévoir l'établissement de contrats protégeant la matière première agricole. Là encore, la distribution a appliqué ce dispositif ; vous ne trouverez aucune trace de sa remise en cause de la part de Carrefour. Où en est toutefois la « contractualisation en marche avant » ? Où en sont les contrats dits de premier niveau entre industriels-transformateurs et agriculteurs, qui permettraient une négociation ultérieure transparente et protectrice à 100 % de la matière première agricole entre le fournisseur et son distributeur ?

Avec l'hyperinflation, il nous a été ensuite demandé de remettre l'accent sur les clients. Nous n'avions évidemment attendu personne pour prendre des initiatives ! Nous avons néanmoins accepté, en complément de nos politiques commerciales, de mettre en place des dispositifs en ce sens : les fameux paniers anti-inflation.

Au même moment, nous acceptions aussi la réouverture des négociations commerciales, pourtant légalement achevées, afin de tenir compte de la hausse du prix des matières premières, ce que les industriels ont fermement refusé quand, au contraire, les prix de ces mêmes intrants diminuaient fortement.

À présent, alors que l'hyperinflation a cessé, mais que nos compatriotes demeurent sous le choc d'une hausse de 25 % des prix des produits alimentaires que la distribution a seule pu contenir, on laisserait entendre que celle-ci réaliserait des marges indues, qu'elle commettrait des abus et qu'elle aurait un comportement mortifère. Ce n'est ni sérieux, ni responsable, ni respectueux de notre métier. L'engagement permanent des distributeurs pour concilier les impératifs, entre pouvoir d'achat, qui constitue de loin la première préoccupation de nos concitoyens, et juste rémunération de l'amont, n'est pas à mettre en doute, pas davantage que l'accompagnement de toutes les politiques publiques.

Je conclus en faisant part d'une conviction personnelle forte. Depuis trente ou quarante ans, le commerce ne cesse de faire l'objet d'interventions législatives. L'envie d'intervenir sur les prix et dans le libre jeu d'acteurs privés demeure en France beaucoup trop importante. Aucun autre pays, en dehors de régimes politiques que personne ne souhaite copier, ne connaît cette tentation permanente !

Le commerce est une activité qui ne peut s'épanouir que dans la liberté. Je pense d'abord à la liberté d'arbitrer entre les produits : en ajouter, en supprimer ou en créer, c'est-à-dire bâtir un assortiment à partir de milliers de références. Je pense également à la liberté de négocier, car la négociation

est l'acte fondateur, incontournable et nécessaire de notre métier. Je pense enfin à la liberté de fixer les prix parce que c'est aussi l'essence de notre activité. De fait, elle permet de construire la meilleure offre.

L'arbitre final est le client. L'échec d'un assortiment, d'une négociation ou de la fixation d'un prix finit par se constater dans nos magasins. Aussi, si je devais avoir un seul message à vous livrer, ce serait de laisser de la liberté aux acteurs privés, de redonner de l'air au secteur et de cesser de réglementer à la demande des uns ou des autres. Chez Carrefour, nous avons la conviction que seule la contractualisation, non la surréglementation, peut mettre un terme à la défiance que certains cherchent à installer en espérant en bénéficier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nos objectifs et votre intervention liminaire se rejoignent, dans la mesure où cette commission d'enquête cherche à s'assurer que le pouvoir d'achat est respecté, que les agriculteurs sont rémunérés au juste prix et que les marges sont réparties de manière juste sur l'ensemble de la chaîne. Votre propos était un peu à charge, mais celui de notre commission ne l'est pas, même si, au cours de l'investigation sur la constitution des marges que nous menons, nous avons entendu des informations qui paraissent surprenantes.

Pour l'ensemble des produits que vous commercialisez dans vos magasins Carrefour, respectez-vous la loi française, comme vous l'avez assuré sur BFMTV ? Nous savons que les centrales européennes permettent de la contourner aisément.

M. Alexandre Bompard. – Je l'ai confirmé sur BFMTV, en effet. Plus important encore, le directeur exécutif « marchandises » de Carrefour France est venu préciser à votre commission d'enquête que nous respectons la loi française.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre réponse est claire. C'est un point de départ positif, car tout le monde n'a pas tenu les mêmes propos à la place que vous occupez.

Vous avez été condamné en mars 2025 par la Cour d'appel de Versailles à une amende de près de 3 millions d'euros pour ne pas avoir conclu à la date butoir légale du 1er mars les conventions commerciales avec 157 fournisseurs. J'ai lu que 122 d'entre eux avaient pourtant consenti à des dégradations tarifaires. Cherchiez-vous, en faisant traîner les signatures, à obtenir davantage de rabais alors même que les fournisseurs en avaient déjà accordés ? Cela entrait-il dans le cadre d'une guerre des prix ?

M. Alexandre Bompard. – Cette question me ravit et j'y répondrai librement : sanctionner, au 1er mars, un distributeur qui n'aurait pas conclu sa négociation avec les industriels – cela peut être mon cas face à Coca-Cola, à Pepsi, à Henkel et à Procter & Gamble – est l'une des dispositions législatives les plus bêtes que je connaisse. Les patrons de groupes mondiaux avec lesquels

je travaille m'interrogent toujours, en *off*, pour tâcher de comprendre de telles règles françaises.

Avouez que l'idée de sanctionner le distributeur français qui n'est pas parvenu à trouver un accord au 1er mars avec le groupe international avec lequel il contracte n'est pas satisfaisante intellectuellement !

Cela dit, vous avez tout à fait raison, il nous est arrivé de ne pas parvenir à conclure l'ensemble des contrats au 1er mars. Vous savez que nous avons des milliers de contrats à conclure. Dans ce cas, une sanction nous est appliquée par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF).

M. Laurent Vallée, secrétaire général du groupe Carrefour. – Oui

M. Alexandre Bompard. –Nous en contestons d'ailleurs évidemment le principe, puisque c'est normalement la loi espagnole qui s'applique. Qu'importe ; c'est un élément tout à fait secondaire.

Il nous arrive de ne pas respecter le butoir du 1er mars, et cela nous arrivera encore. Nous sommes engagés dans des milliers de négociations, et nous avons face à nous de grands distributeurs mondiaux dont l'intérêt, pour certains, est que nous soyons condamnés pour ne pas avoir trouvé d'accord à cette date.

M. Laurent Vallée. – Je veux apporter une précision sur les montants que vous avez évoqués au sujet des négociations de l'an dernier. Il me semble malheureusement que l'amende est un peu plus élevée : j'ai en tête le chiffre de 7,6 ou 7,3 millions d'euros – je pourrais le vérifier.

Au reste, cela concerne sept fournisseurs ; en nombre de conventions, cela fait peut-être un peu plus, mais le chiffre de 157 me paraît excessif. Il faudra le vérifier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Carrefour a été condamné, par l'intermédiaire de son enseigne So.bio, à 360 000 euros d'amende pour non-respect des délais légaux de paiement, à la suite d'une enquête des services de la répression des fraudes. Que pouvez-vous dire à ce sujet ?

M. Laurent Vallée. – Oui, nous avons fait l'objet de deux contrôles de la DGCCRF sur le respect des délais de paiement, qui concernaient, au-delà de So.bio, l'ensemble de nos enseignes.

En effet, nous nous sommes vu infliger des amendes en la matière. Je n'ai pas le montant exact s'agissant de So.bio et je n'ai pas de commentaires à faire, si ce n'est que l'amende sera acquittée, sous réserve de nos vérifications. Il y aura sans doute une phase contradictoire avec la DGCCRF.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous nous intéressons beaucoup à l'agriculture, notamment biologique. Il est important que les fournisseurs de produits biologiques, qui peuvent rencontrer des difficultés

supplémentaires par rapport à d'autres, soient payés dans les délais. Cela fait également partie des bonnes pratiques du métier de distributeur.

Pourriez-vous nous présenter la marge consolidée du groupe Carrefour, en nous en expliquant le calcul, comme l'ont fait avant vous ici les autres grands patrons de la grande distribution ? Pouvez-vous nous expliquer ce qu'il en est des charges de fonctionnement, des salaires ou encore des impôts de production ? Toutes ces données sont publiques concernant Carrefour, mais nous souhaiterions que vous les exposiez de manière détaillée.

M. Alexandre Bompard. – Vous avez raison, le résultat final est connu. Ma marge dite « opérationnelle », en France, est de 2,5 % – elle a été publiée il y a une semaine. Mon résultat net, pour lequel il faut défalquer de la marge opérationnelle des éléments notamment financiers et fiscaux, est quant à lui inférieur à 0,7 %. C'est ce qu'il me reste à la fin de mes activités en France.

Ensuite, le calcul de ma marge opérationnelle est très classique – je vous renvoie à ce que mes collègues vous ont décrit. Si je soustrais de la marge brute les frais de personnel, les frais de fonctionnement, principalement les coûts énergétiques, et tout ce qui fait fonctionner à la fois les magasins et les entrepôts, j'arrive à une marge opérationnelle de 2,5 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le poids des salaires et des charges ?

M. Alexandre Bompard. – Dans un grand magasin, un hypermarché, la charge salariale est comprise entre 10 % et 15-16 % selon le fonctionnement du magasin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce ce poids qui vous a conduit à changer de modèle et à avoir de plus en plus de franchisés ?

M. Alexandre Bompard. – La franchise, chez Carrefour, vise deux objectifs. Elle peut, premièrement, être « offensive » : il s'agit d'accélérer l'ouverture de notre parc de magasins en proximité – nous avons 5 000 magasins de proximité. Dans ce cas, ce sont des entrepreneurs qui ouvrent des magasins sous les enseignes que vous connaissez : Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, etc. Cela concerne les petits magasins.

Dans les très grands magasins, il s'agit d'une stratégie de franchise plus « défensive » – c'est le sens de votre question. L'objectif est de sauver ces magasins. De fait, une partie de notre parc de magasins connaissait des pertes structurelles. Ces magasins cumulaient des pertes année après année, en dépit de nos tentatives pour améliorer leur profitabilité. Nous avons décidé, pour ne pas les fermer – je n'ai jamais fermé un hypermarché en France ! –, de transférer ces magasins à des entrepreneurs, soit en location-gérance, soit en franchise. Ces entrepreneurs s'engagent, investissent, reprennent les magasins et les développent.

Nous commençons à avoir du recul sur ce point, puisque c'est la sixième année que nous passons en franchise une quinzaine d'hypermarchés – le chiffre est de 15 cette année. Ce qui est très intéressant, c'est que, pour la quasi-totalité – peut-être à un ou deux magasins près –, nous constatons, après quelques années, que les revenus ont progressé, que la rentabilité a été restaurée et que la satisfaction client est en hausse. Par conséquent, ce passage en franchise que nous avons opéré nous a permis d'éviter la fermeture de magasins – c'était vraiment notre principal objectif – et de les sauver. Désormais, Carrefour est un modèle très hybride, entre un modèle très intégré de magasins et un modèle franchisé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas la même chose d'être à 10 % ou à 16 % de dépenses quand la marge est de 2 %. Un écart de 6 % peut renverser la situation et la rendre fortement négative.

Ma question est simple. Ce système vise-t-il en réalité à faire supporter par d'autres le poids des ressources humaines et à dégrader les conditions générales de travail – j'entends par là notamment le salaire et les conditions d'embauche –, pour obtenir une marge qui corresponde à cette marge moyenne ?

M. Alexandre Bompard. – Madame la rapporteure, ma réponse sera aussi simple que votre question : c'est non.

Ce mécanisme nous a d'abord permis de sauver des magasins – je suis sûr que vous êtes très sensible à ce point. Nous avons conservé un parc d'hypermarchés qui était, pour partie, en danger. Nous n'avons fermé aucun magasin.

Par ailleurs, il existe deux types de garanties. Il y a d'abord, bien sûr, des garanties légales. Chaque salarié dont le contrat est transféré conserve évidemment ses acquis contractuels. Ensuite, nous avons négocié avec l'ensemble des partenaires sociaux une clause sociale, qui est une clause de protection – il s'agit d'un accord majoritaire. Celle-ci permet le maintien des avantages antérieurement détenus par les salariés, en plus des avantages légaux. Ce n'est donc pas une dégradation des conditions de travail.

D'ailleurs, et il s'agit d'un élément extraordinairement important pour moi, nous mesurons, chaque année, dans une étude que nous menons auprès des magasins passés en location-gérance, l'état de satisfaction des employés. Que constatons-nous ? Au fond, pour quelqu'un qui travaille dans un magasin, le plus important est que son magasin fonctionne bien, et, lorsque le magasin va mieux parce que nous l'avons passé en location-gérance – c'est ce que l'on constate –, la satisfaction de nos employés croît. Il y a toujours une inquiétude de départ parce que le magasin sort du modèle Carrefour initial et se retrouve géré par un entrepreneur. Elle est très légitime. Mais, avec un recul de quelques années, nous nous rendons compte que, globalement, nous avons à la fois sauvé les magasins et obtenu une progression de la satisfaction globale

de nos clients et de nos employés. Ce mécanisme nous a donc permis de préserver notre parc d'hypermarchés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne peux pas vous laisser parler d'un simple « maintien » des conditions de travail, sans préciser que ce maintien ne vaut que pour dix-huit mois. Il faut le dire ! Après ce délai, le franchisé ou le gérant a le choix d'imposer ses propres conditions d'embauche.

M. Alexandre Bompard. – Oui, mais ce n'est pas du tout ce que nous avons observé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre objectif de développement de votre part de marché est très important : si je vous ai bien lu, vous visez un objectif de 25 % en 2030. Pouvez-vous nous le confirmer et nous dire comment vous comptez atteindre cet objectif ? L'atteinte de cet objectif exigera-t-elle une guerre des prix ?

M. Alexandre Bompard. – Nous avons effectivement affiché l'ambition d'atteindre une part de marché équivalente à un quart du marché français. C'est un objectif important de notre plan. Nous allons procéder de deux manières.

La première est le développement de notre enseigne, de nos parts de marché naturel. Cela passe, vous avez raison, par une compétitivité-prix, condition indispensable à une bonne performance dans ce métier. Les prix ne sauraient être déconnectés de la moyenne du marché. Au-delà de la compétitivité-prix, il y a des éléments propres au développement de notre enseigne, comme la croissance de la proximité – j'ai affiché l'ambition d'ouvrir 1 000 magasins en France – et le développement, dans nos magasins, d'une offre basée sur les produits frais. Vous savez que nous sommes leaders, en France, sur les produits frais, au plan tant des parts de marché que des prix. Cet accent sur les produits frais est un élément de singularité. Il en va de même du bio : nous sommes leaders en France dans ce domaine et nous avons l'intention de renforcer encore ce leadership. Je pense également à l'accélération du e-commerce : nous sommes devenus leaders de la livraison à domicile et nous avons, là aussi, de nouvelles ambitions. Je pense, enfin, à l'ensemble des éléments de transformation de notre modèle, de notre parc de magasins, etc. Tout cela doit contribuer à nous permettre d'atteindre cet objectif de 25 % de parts de marché.

À cela peuvent s'ajouter des opérations tactiques de renforcement sur de petits ensembles, comme cela s'est produit ces dernières années. Nous pouvons soit attirer des franchisés – nous l'avons fait, par exemple, l'année dernière, avec deux groupes français, Puig et Magne, master franchisés qui ont quitté l'un de nos concurrents pour rejoindre Carrefour –, soit mener des opérations d'acquisition sur tel format ou telle entreprise qui vendrait un format ou la totalité de son activité. Nous pouvons décider de nous renforcer de manière très sélective à travers de telles opérations. Ces deux éléments

nous permettent de viser les 25 % de part de marché, qui sont en effet un marqueur de notre plan.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans cette stratégie, y a-t-il une place pour la valorisation des produits français ?

M. Alexandre Bompard. – Elle est centrale à travers l'objectif sur le frais que nous avons évoqué.

Vous savez que la contractualisation de Carrefour représente un tiers de la contractualisation en France, soit quasiment deux fois notre part de marché naturel. Un tiers des contrats de long terme conclus en France le sont par Carrefour.

L'approvisionnement est une question clé : notre approvisionnement est français à hauteur de 100 % pour le lait, les œufs et la volaille, et à hauteur de 96 % environ pour le bœuf. Pour les fruits et légumes, le taux est de 86 %. L'objectif de l'approvisionnement en France est donc vraiment au cœur du modèle de Carrefour. Il l'a d'ailleurs toujours été ; je ne suis pas le premier à avoir défendu cette position. C'est véritablement un élément de singularité de notre modèle, que nous avons beaucoup renforcé.

Nous avons aussi des filières dites « qualité », dont la double spécificité est d'assurer une rémunération au producteur qui soit stable – ou en tout cas connue de lui sur plusieurs années – et de garantir aux consommateurs des produits de qualité exceptionnelle. Nous travaillons de manière très privilégiée et à long terme avec 30 000 producteurs. C'est vraiment l'engagement de Carrefour vis-à-vis du monde agricole et la spécificité de notre offre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lorsque vous avez présenté ce plan, vous avez indiqué, dans une interview au *Figaro*, que le géant Walmart était un modèle à suivre pour votre groupe, notamment pour sa valorisation boursière et ce qui concerne la distribution du résultat net en dividendes, qui atteignait 50 % à 60 % dans le cas de Walmart. L'objectif de conquête de parts de marché, qui repose en partie sur une forte compétitivité des prix, est-il compatible avec un tel niveau de distribution de dividendes ?

M. Alexandre Bompard. – Il m'arrive de prendre Walmart comme exemple, mais jamais pour la distribution de dividendes ! Ce que j'ai dit, c'est que Walmart était un modèle pour la transformation digitale : c'est devenu un immense acteur du commerce – Walmart est le plus grand commerçant mondial –, mais qui a su transformer le modèle du e-commerce, de la digitalisation des magasins à l'introduction de l'intelligence artificielle. J'ai indiqué que ces aspects étaient très inspirants pour nous.

Nous avons beaucoup investi, ces dernières années, dans la transformation digitale et dans le e-commerce, et nous avons ajouté, dans le plan que nous avons présenté, un élément très central, l'intelligence artificielle, en précisant qu'il s'agit de l'un des grands paris du plan

stratégique. L'intelligence artificielle va rendre nos magasins plus intelligents et créer une nouvelle façon de faire du e-commerce. C'est à cette occasion que j'ai pris Walmart comme modèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est donc pas pour distribuer 50 % à 60 % du résultat net en dividendes ?

M. Alexandre Bompard. – C'est un élément qui fait partie de notre politique financière, mais ce n'est pas un élément pour lequel Walmart m'inspire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais c'est quand même votre objectif ?

M. Alexandre Bompard. – C'est un élément de notre politique financière.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Trouvez-vous qu'il est compatible aujourd'hui avec l'augmentation des parts de marché et la guerre des prix, qui ne fera que se durcir ?

M. Alexandre Bompard. – C'est une très bonne question. Ma mission – j'allais même dire ma responsabilité – est de rendre cela compatible et de créer un cercle vertueux dans lequel, tout à la fois, nous avons de la croissance, nous augmentons nos parts de marché, nous nous renforçons dans nos pays cœurs, nous arrivons à travailler avec l'ensemble des parties prenantes, dont le monde agricole, de manière extraordinairement satisfaisante et, en parallèle, nous dégageons une rentabilité un peu supérieure à celle que nous connaissons. Nous avons annoncé l'objectif de faire passer notre marge opérationnelle de 2,5 % à 3,2 % en 2028 et 3,5 % en 2030, ce qui nous placerait moins loin des grands leaders de notre métier. Grâce à cela, nous pourrons ensuite avoir une politique financière qui permette de rémunérer les actionnaires qui nous rejoignent et les investisseurs qui nous font confiance, de manière à continuer le développement de notre groupe. Voilà le modèle que nous construisons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous comprendrez que le chiffre de 3,5 % que vous annoncez nous inquiète un peu… Nous savons que les négociations commerciales sont déjà très tendues aujourd'hui, alors que la marge est autour de 2,3 %. Si elle doit passer à 3,5 %, cela signifie que les relations commerciales vont se tendre encore davantage !

M. Alexandre Bompard. – Je précise que l'objectif de 3,5 % à l'horizon 2030 est un objectif mondial, sachant que nous couvrons d'autres zones géographiques. La France participera à cette augmentation, mais la marge y est de 2,6 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous me rassurez un peu…

Je souhaite maintenant vous interroger sur le rapport de force que vous entretenez avec les industriels, ainsi que sur les négociations de prix.

Nous savons que les tensions sont importantes, et j'aimerais savoir si vous y participez dans vos propres négociations. Un ouvrage, paru en 2023, dénonce le recours à certaines méthodes de négociation avec les fournisseurs : rendez-vous annulés au dernier moment, retards incroyables lors des réunions, absence de chauffage ou, au contraire, température excessive dans les box de négociation… L'ensemble de la grande distribution fait preuve d'une grande créativité en la matière ! Ces pratiques existent-elles réellement ou ont-elles disparu ?

M. Alexandre Bompard. – Je ne peux pas dire qu'il n'y a pas telle ou telle négociation avec tel ou tel grand industriel mondial qui ne serait pas difficile – je mentirais si je le disais.

En tout cas, nous avons une charte, un code de bonne conduite, et ce ne sont pas des pratiques du groupe Carrefour. Je ne verrais aucun intérêt à ce type de pratiques. Par ailleurs, elles sont totalement étrangères à mon éthique personnelle. Je ne peux pas affirmer que cela ne peut pas exister, mais je ne le crois pas.

Vous parlez de négociations avec des groupes. Il y a 45 fournisseurs qui négocient avec la centrale d'achat de Carrefour. Ces groupes sont plus puissants que nous – 92 % d'entre eux ne sont pas français. Ce sont de bons partenaires, et, quand je discute avec eux, qu'il s'agisse de Pepsi-Cola, de Procter & Gamble ou d'Unilever, je n'ai vraiment pas l'impression d'être un géant qui impose ses vues à des groupes incapables d'affronter une négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans le cadre de cette commission d'enquête, nous nous intéressons moins à ces groupes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME), aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises et à nos agriculteurs.

M. Alexandre Bompard. **–** Je l'entends bien, mais Carrefour dispose d'une centrale qui négocie avec ces 45 acteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais parmi ces 45 acteurs, il n'y a pas que Coca-Cola ou des groupes similaires. Nous entendons votre argument, mais ce n'est pas le sujet qui nous préoccupe.

M. Alexandre Bompard. **–** Parmi ces 45 groupes, seuls trois commercialisent des matières premières agricoles – Lactalis, Danone et McCain, qui n'est pas une entreprise française, mais qui compte des usines sur notre sol. Les 42 entreprises restantes, qui sont des multinationales de grande taille, n'en vendent pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant la sanctuarisation de la matière première agricole, de nombreux distributeurs critiquent l'option 3 : est-ce aussi votre cas ?

M. Alexandre Bompard. – Je critique cette option, et j'espère que vous aussi ! La confiance naît de la transparence. Les options 1 et 2 présentent la

valeur même de la matière première agricole, tandis que l'option 3 n'expose que l'évolution du tarif, certifiée par un commissaire aux comptes. L'option 1 est celle qui offre le plus de transparence ! C'est la raison pour laquelle nombre d'acteurs préfèrent d'ailleurs recourir à l'option 3. Si la priorité est de sanctuariser la matière première agricole, l'option 1 est préférable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le commissaire aux comptes certifie l'évolution du tarif : c'est une garantie.

M. Alexandre Bompard. – Certes, mais l'option 3 ne présente que l'évolution du tarif de la matière première agricole. Les deux premières options, elles, permettent de connaître la valeur absolue. Et plus cette information est précise, plus il est facile de sanctuariser la matière première.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est le principe de la sanctuarisation : un tiers de confiance vous indique l'évolution du tarif, et vous vous engagez à ne pas y toucher.

M. Alexandre Bompard. – Ce n'est pourtant pas le choix du législateur, qui a prévu l'option 1, permettant de connaître la valeur absolue de la matière première agricole, l'option 2, qui suit le même principe, avec une décomposition légèrement différente, et l'option 3, qui repose sur une évolution du tarif certifiée par un tiers de confiance. Les débats qui ont eu lieu à l'époque le montrent bien : le législateur invitait à privilégier l'option 1. Je me suis fait à l'option 3 : cela n'a rien de dramatique. Mais plus les informations sur la valeur de la matière première agricole sont précises, plus vous serez assurés que je ne peux pas la négocier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Faisons preuve d'honnêteté : s'il y a trois options, c'est parce qu'il existe trois catégories de produits, en fonction des matières premières agricoles qu'ils contiennent. Si nous avons proposé une troisième option, ce n'était pas pour offrir une échappatoire. D'ailleurs, cette option ne résulte en rien d'une forme de créativité parlementaire : elle est issue des États généraux de l'alimentation et tient compte de la complexité des produits agricoles. L'option 3 vise à répondre à votre besoin d'information pour cadrer les prix, sans entrer dans une trop grande complexité administrative. Le système est sans doute perfectible, mais ne lui faisons pas un mauvais procès.

M. Laurent Vallée. – Lors de son audition, Hervé Daudin vous a indiqué que la même matière première agricole peut présenter des évolutions de tarif extrêmement différentes ! Cela peut susciter l'étonnement et soulever des questions chez les distributeurs qui ne sont pas illégitimes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La centrale européenne d'achats Eureca et la centrale de services CWT sont regroupées au sein du groupe Concordis. Pouvez-vous revenir sur le fonctionnement de cette structure ?

M. Alexandre Bompard. **–** Concordis est l'organe de gouvernance de l'alliance aux achats conclue entre Carrefour, la coopérative U et le distributeur allemand RTG. Concordis ne négocie pas, mais confie la négociation à deux commissionnaires : Eureca, pour les conditions d'achat des produits de marque nationale, et CWT, pour les prestations de services internationaux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le statut de Concordis ?

M. Alexandre Bompard. **–** C'est un organe de gouvernance de l'alliance qui prend les décisions structurantes et fixe les orientations et les objectifs de la négociation, au travers d'un conseil d'administration et d'un comité de pilotage réunissant les directeurs de marchandises des trois entités. Concordis mandate Eureca et CWT pour les négociations.

Concordis est installé à Bruxelles, CWT en Suisse et Eureca à Madrid. Concordis est simplement un organe de gouvernance : c'est donc à Bruxelles qu'ont lieu les réunions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y a-t-il des flux financiers entre Eureca, CWT et Concordis ?

M. Laurent Vallée. **–** Eureca et CWT préexistaient à Concordis. Plutôt que d'intégrer U et RTG au sein de ces deux sociétés, il a été décidé de créer la structure Concordis, qui fixe les objectifs des négociations. Il n'y a donc pas de flux financiers entre ces sociétés. En revanche, le groupe Carrefour entretient des flux financiers avec CWT et Eureca.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens à la centrale d'achat et à la centrale de services. Votre centrale de services CWT n'opère-t-elle qu'avec des entreprises internationales ?

M. Alexandre Bompard. **–** Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Aucune entreprise française n'achète donc de services à CWT.

M. Alexandre Bompard. **–** Non, car CWT ne vend que des prestations de services internationaux. Cette société existe depuis trente ans. La spécificité du groupe Carrefour est que sa dimension mondiale est très affirmée. Aussi, CWT opère auprès de 65 fournisseurs internationaux.

M. Laurent Vallée. **–** Il s'agit autant de territoires où Carrefour est présent au travers de supermarchés intégrés, comme la France ou l'Espagne, que de pays où des services sont rendus par les partenaires internationaux, comme le groupe franchisé Majid Al Futtaim aux Émirats arabes unis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tous les fournisseurs qui négocient avec Eureca achètent-ils des services à CWT ?

M. Alexandre Bompard. **–** Certains fournisseurs, y compris de grands groupes, ne sont pas intéressés par l'ensemble de nos services, bien que

l'immense majorité le soit, puisqu'ils présentent souvent un grand intérêt pour eux. Dans ce cas, ils achètent chez Eureca, sans négocier *via* CWT. Nous vous enverrons la liste des entreprises concernées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle part représente la vente de services dans votre chiffre d'affaires ou dans votre chiffre de ventes ?

M. Alexandre Bompard. – Nous pourrons vous transmettre ces données ultérieurement : nous ne calculons pas ainsi cette part, car les ventes de services varient fortement selon les produits et les négociations conduites.

M. Laurent Vallée. – La rémunération de CWT est en effet liée au service rendu au fournisseur, et pas forcément au prix d'achat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tous les services vendus par CWT sont-ils bien réels, ou existe-t-il un droit de péage, comme le rapportent souvent les fournisseurs et les industriels ?

M. Alexandre Bompard. – Lors de son audition, Hervé Daudin vous a décrit ces services. Les contrats signés avec CWT font 81 pages et détaillent très précisément les services. C'est l'avantage de notre développement international, que ce soit de manière intégrée ou franchisée : il donne un relief particulier à ces services internationaux. Ceux-ci sont tout sauf un droit de péage !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous affirmez que tous les services commercialisés ont une contrepartie réelle. Mais cela n'a pas toujours été le cas : en 2015, vous avez été condamné à ce titre. Je comprends donc que ces pratiques n'existent plus aujourd'hui.

M. Laurent Vallée. – Ni Alexandre Bompard ni moi-même n'étions chez Carrefour en 2015. Je ne connaissais pas cette affaire. Il va de soi que les services vendus s'accompagnent de contreparties, pour respecter la loi autant que nos partenaires, en vertu de la relation contractuelle, en proportion du prix acquitté par le fournisseur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Où les services pour les PME et les ETI françaises sont-ils commercialisés ?

M. Alexandre Bompard. – Ils sont commercialisés en France, directement chez Carrefour. Toutes les négociations concernant la France qui ne sont pas liées aux 45 fournisseurs qui passent par Eureca sont internalisées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des PME françaises nous ont indiqué que la part des services pouvait représenter jusqu'à 40 % ou 50 % du prix d'achat. Or certains de ces services sont subis : des entreprises se plaignent notamment d'avoir été contraintes de souscrire à des services relatifs à la data. N'y aurait-il pas une tendance à imposer dans la négociation, de manière un peu brutale, l'achat de services ?

M. Alexandre Bompard. – Je ne le crois pas. Les prestations de service négociées en France concernent de grands groupes, principalement français.

Je précise d'ailleurs que la data, qui est au cœur de la transformation de notre modèle commercial, est tout sauf inutile pour un industriel ! Ce sont des informations très importantes. Je le constate bien lorsque j'échange avec des fournisseurs : ces données leur permettent, pour la grande majorité, d'améliorer leurs performances.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sachez pourtant que l'immense majorité des entreprises estime que ces services ne sont pas pertinents et qu'elles ont été obligées d'y souscrire.

J'en viens à la péréquation des marges. Faites-vous des marges plus importantes sur des produits sains, au détriment de marges très faibles sur des produits gras et sucrés, comme le Coca-Cola ou le Nutella ?

M. Alexandre Bompard. **–** Je reste convaincu que, dans ce métier, il faut conserver la liberté de constituer un assortiment, de fixer le prix et de négocier. C'est un point essentiel. J'opère dans de très nombreux pays. Or il n'y a qu'en France que ces questions se posent de manière aussi centrale, bien davantage que dans d'autres pays où l'agriculture occupe également une place importante ! Les mêmes fournisseurs mondiaux se plaignent en France, mais pas ailleurs ! C'est tout de même étonnant.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous retourne la question : pourquoi n'est-ce qu'en France que nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord ?

M. Alexandre Bompard. – Prenons l'exemple d'une centrale d'achat comprenant – ce qui n'est pas mon cas – un distributeur allemand, un distributeur du Benelux et un distributeur français, et qui mène la même négociation avec une grande multinationale. Le seul endroit où un lobby industriel agroalimentaire s'exprime fortement et est souvent à l'origine de transformations législatives, c'est la France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous ferons le procès de la France une autre fois. Vous pouvez critiquer le système français, mais il n'en demeure pas moins qu'il est ainsi fait.

M. Alexandre Bompard. – Je ne critique pas le système français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous répondre à la question sur la péréquation des marges, notamment sur la compensation, par le rayon fruits et légumes, de la marge zéro faite sur le Coca-Cola et le Nutella ?

M. Alexandre Bompard. – Je me suis simplement permis, en tant qu'acteur international, de vous donner quelques exemples venant de l'étranger, ce qui est une singularité de mon modèle.

Sur la péréquation, vous ne vous adressez pas totalement à la bonne personne. Pourquoi ? Parce que les fruits et légumes les moins chers du marché sont les miens : j'accorde 10 % de remise chaque jour à tous les

porteurs de la carte de fidélité pour qu'ils aient les fruits et légumes les moins chers du marché. Je diminue donc ma marge au nom de ce qui est le centre de mon modèle alimentaire : la qualité alimentaire pour tous.

Revenons-en à la péréquation. Le problème est que notre capacité à fixer le prix n'est pas totalement la même selon les produits, comme des confrères et des experts vous l'ont très bien expliqué. Pour un produit mondial – le Coca-Cola, le Nutella, *etc*. –, c'est un grand acteur mondial qui fixe le prix. Ai-je une grande capacité à faire varier ce dernier ? Non, parce qu'il s'agit de produits iconiques que me demandent les clients et sur lesquels la comparabilité est immédiate.

Sur tous les autres, j'ai une capacité à faire varier ma politique commerciale, c'est-à-dire à fixer le prix en fonction de la zone de chalandise et de mes priorités. Or comme je vous le disais, la grande priorité de Carrefour est le bio, ainsi que les fruits et légumes. Sur ces produits, j'opère donc un *discount* moi-même, car j'estime que mon modèle y est lié.

En outre, le résultat final, sur lequel nos magasins et la bonne santé de l'entreprise sont évalués, n'est pas le même pour un produit simplement poussé sur une palette et, par exemple, les fruits, qui demandent un entretien et un travail particuliers, ainsi que des équipes formées et en nombre.

Cela étant, chacun fixe ses objectifs de politique commerciale. Pour ma part j'estime devoir investir dans ces produits pour mes clients, parce que c'est mon modèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est entendu que le cagnottage de 10 % dont vous parlez s'applique sur la carte de fidélité.

M. Alexandre Bompard. – Exactement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous sommes donc bien d'accord que cela n'est pas pris en charge par le fournisseur, mais par Carrefour.

M. Alexandre Bompard. – S'agissant des fruits et légumes, ou des produits frais, oui, c'est pris en charge par Carrefour : c'est un investissement que nous faisons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sur votre marge brute ?

M. Alexandre Bompard. – Exactement. Cela réduit ma marge brute.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes d'abord là pour comprendre le système, sans nul procès de notre part. Nous sommes fiers d'avoir de grands distributeurs, des industriels et des producteurs, et nous souhaitons que cela dure dans un contexte mondial de tensions des rapports économiques.

Vous avez posé un certain nombre de questions, par exemple sur le respect effectif des lois Égalim : où sont la contractualisation, la transparence, la sanctuarisation réelle de la matière première agricole (MPA) ? Nous

pouvons, en retour, vous demander où est la transparence sur le ruissellement du SRP+ 10 (seuil de revente à perte).

Vous nous avez expliqué qu'un certain nombre d'industriels exercent des pressions. Nous voulons bien l'entendre, mais on nous dit aussi l'inverse. Nous avons donc besoin d'éléments tangibles pour comprendre où se situe l'excès.

M. Alexandre Bompard. – Je n'ai jamais parlé de pression.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez indiqué, par exemple, que les industriels ne veulent parfois pas signer à l'approche de la date butoir.

M. Alexandre Bompard. – Nous sommes dans un rapport de négociation qui est, certes, parfois difficile. Un grand industriel peut négocier et s'appuyer sur la date du 1er mars. Cependant, je n'aime pas l'idée de pression et ne cherche nullement à me faire plaindre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Néanmoins, on nous explique aussi que l'inverse est vrai : pour un industriel, la perspective de ne pas pouvoir signer avant la date prévue est une pression, voire équivaut à un couteau sous la gorge. Disposez-vous d'éléments permettant de juger si un mauvais jeu est mené, d'un côté ou de l'autre ?

M. Laurent Vallée. – Les sanctions que certains distributeurs reçoivent au titre du non-respect de la date du 1er mars font l'objet d'une phase contradictoire avec la DGCCRF, au cours de laquelle le distributeur s'efforce de montrer, pièces à l'appui, que c'est aussi du fait du comportement du fournisseur que la négociation a été décalée.

Il y a donc là des éléments. Les distributeurs, et pas seulement Carrefour, documentent ce point, parce que sinon, comme cela arrive systématiquement à ce jour, seul le distributeur se fait sanctionner. Cela nous semble une anomalie, comme le disait Alexandre Bompard.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je voudrais revenir sur les centrales d'achat. Comment nous assurer qu'un produit contenant de la MPA française, négocié dans une centrale d'achat à l'étranger, respecte bien, lorsqu'il revient dans un magasin Carrefour ou Proxi, le principe de non-négociabilité de la matière première et la loi Égalim ?

M. Alexandre Bompard. – Je rappelle que, sur quarante-cinq acteurs, quarante-deux n'ont pas de matière première agricole. Les trois restants sont Lactalis, Danone et McCain.

M. Laurent Vallée. – Le premier point est celui de l'engagement, comme l'a indiqué Alexandre Bompard, à respecter les principes de la loi Égalim.

Ensuite, depuis que Carrefour dispose de la centrale Eureca, soit depuis trois ans, nous avons fait l'objet, chaque année, d'un contrôle de la

DGCCRF, sur les contrats et sur la manière dont les négociations s'étaient déroulées. Ainsi, l'organe administratif chargé de s'assurer du bon fonctionnement des négociations commerciales, du respect du formalisme contractuel, de la proportionnalité du plan d'affaires et du respect de la loi Égalim a effectué son contrôle. Or comme vous l'avez indiqué, la seule sanction que nous avons subie portait sur la date butoir. Le respect par Carrefour de la loi Égalim ou du code de commerce en général n'est pas remis en cause, n'ayant pas fait l'objet d'une sanction.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'entends que vous n'avez pas subi d'autre sanction.

Cependant, comment vous assurez-vous qu'un produit acheté à l'étranger par des entités qui, en temps normal, ne s'intéressent pas à la loi française, en suive les principes lorsqu'il revient dans les magasins ?

M. Laurent Vallée. – Alexandre Bompard, me semble-t-il, a été clair sur le fait que les instructions données à la centrale sont bien de respecter les principes de la loi Égalim.

M. Alexandre Bombard. – Les acheteurs connaissent bien la loi française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La connaissent-ils vraiment ?

M. Laurent Vallée. – La même remarque pourrait être faite en France. Pourquoi un acheteur français ne respecterait-il pas soudainement ses engagements ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En France, nous ne sommes pas censés nous poser de questions. S'agissant d'une centrale d'achat basée à l'étranger, dont on nous répète qu'elle n'a pas à respecter le droit français – EuroCommerce porte d'ailleurs un contentieux –, nous sommes en droit de nous interroger sur la manière dont elle s'en enquiert.

M. Alexandre Bompard. – Vous avez d'autant plus raison de vous poser la question que l'un de nos objectifs, au moment de la constitution de Concordis avec Dominique Schelcher, était de fixer un code de bonne conduite y compris, comme pour Eureca, s'agissant du respect de la loi Égalim, exactement comme pour un acheteur français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le comité de pilotage de vos centrales d'achat à l'étranger – je veux parler d'Eureca et de CWT – comprend les mêmes personnes. Pourquoi ?

M. Alexandre Bompard. – Concernant Concordis, les organes de gouvernance sont un conseil d'administration, dans lequel siègent des présidents, et les trois directeurs des marchandises.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sont-ce donc les mêmes personnes dans la centrale de services et dans la centrale d'achat ? D'autres organisations nous disent que c'est totalement hermétique.

M. Alexandre Bompard. – Le *Standing Committee* est composé des trois directeurs des marchandises de Carrefour, Coopérative U et RTG.

Pour Eureca, nous avons des équipes dédiées Carrefour, dirigées par une directrice générale et un président. Pour CWT, basée en Suisse, ce sont également des équipes Carrefour, mais il ne s'agit pas du tout des mêmes personnes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous éclaircirons ce point, car les deux mêmes personnes semblent superviser Eureca et CWT.

M. Alexandre Bompard. – C'est parce qu'ils appartiennent à la structure centrale.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Carrefour a engagé plusieurs mouvements majeurs à l'international : une cession de l'intégralité de ses activités en Italie, un retrait de ses activités en Roumanie et un regroupement, dans un ensemble appelé « autres pays », de la Belgique, de la Pologne et de l'Argentine, distinct de vos trois marchés principaux, que sont la France, l'Espagne et le Brésil. Quels critères vous conduisent à quitter certains pays ?

Parallèlement, vous visez une présence d'ici à 2030 dans soixante pays, dont vingt-deux en Afrique. Pourquoi avoir retenu la franchise pour votre développement international ?

Enfin, pour les marchés hors d'Europe, le système des centrales d'achat existe-t-il ?

Je conclus par un commentaire personnel. Sénatrice représentant les Français établis hors de France, je constate que Carrefour est l'une des entreprises françaises les plus présentes à l'international, ce qui contribue au rayonnement de notre pays. C'est une fierté, de voir une enseigne française qui occupe une telle place à l'international, diffusant le modèle commercial de la France.

M. Alexandre Bompard. – Je vous remercie de votre commentaire final. Le rayonnement de Carrefour est au cœur de notre transformation et de nos ambitions.

Pour répondre à votre dernière question, non, nous n'avons pas de centrale d'achat entre plusieurs pays ailleurs qu'en Europe.

Deuxièmement, pour ce qui concerne la manière dont nous décidons de notre présence dans un pays, comme je le disais, notre métier s'était beaucoup polarisé entre ceux qui gagnent et ceux qui souffrent. Par conséquent, lorsque vous n'avez pas une bonne part de marché, ou que vous êtes trop petit, vous êtes en difficulté. C'est ce qui nous est arrivé, par exemple en Italie, où, petit acteur relatif, nous étions incapables de faire face à la

concurrence de manière pérenne. Dans ce cas, nous essayons de trouver une solution pour que la poursuite de l'actif se fasse avec d'autres modalités. Ainsi, en Italie, un repreneur a récupéré nos activités, ce qui sera également le cas pour la Roumanie. La taille que nous avons dans un pays est déterminante : nous sommes un grand acteur en France, le premier au Brésil et le deuxième en Espagne. Ce sont donc des pays d'investissement pour nous. En revanche, lorsque nous ne sommes que sixième, septième ou huitième, nous n'avons pas vocation à rester de manière intégrée.

Enfin, nous avons l'ambition pour 2030 – c'est très important pour le groupe – d'avoir l'empreinte internationale la plus grande *via* la franchise internationale, et donc d'être présents dans soixante pays, dont vingt-deux en Afrique. L'avantage de la franchise internationale est qu'elle nous permet de nous développer avec des entrepreneurs locaux, qui connaissent bien le territoire, sans consentir d'investissement, de sorte que nous pouvons investir puissamment dans les pays où nous sommes déjà implantés. Cela nous aide à développer et à exposer la marque Carrefour à travers le monde, et nous offre des options pour devenir un acteur plus opérationnel dans un pays où le développement est formidable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous ai entendu évoquer, lors d'une de vos interventions publiques, l'intelligence artificielle (IA), dont vous expliquiez qu'elle devait permettre de mieux fixer les prix. Avez-vous, dans vos projets, une fixation du prix dynamique au moyen de l'intelligence artificielle ? Au cours d'une même semaine, pourrait-on voir des variations de prix sur un même produit, par exemple entre le samedi et le dimanche ?

M. Alexandre Bompard. – L'intelligence artificielle nous permet, en analysant toutes les données disponibles sur un marché, sur un territoire, de proposer une offre et un prix adaptés à la zone de chalandise. En effet, il arrive encore que nous proposions des assortiments mal définis ou peu articulés avec leur zone de chalandise. Quand on utilise beaucoup de *data*, ce n'est plus le cas.

Il en va de même pour le prix, pour lequel des incohérences demeurent parfois, car nous avons mal analysé la concurrence ou le potentiel d'un produit. En injectant beaucoup d'intelligence dans ce que nous appelons notre « lac de données » – puisque nous avons 10 milliards de transactions par an –, nous pouvons fixer le prix de manière plus optimisée. Tel est notre objectif.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc pas de projet de *pricing* dynamique ?

M. Alexandre Bompard. – Le *pricing* est, par nature, dynamique. Notre métier est d'être capables de faire évoluer le prix en permanence. L'intelligence artificielle contribue à ce que notre fixation de prix soit la plus optimisée possible.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y aura-t-il, un jour, des prix en supermarché évoluant comme ceux de la SNCF, en fonction du moment et de la date où l'on fait ses courses ? Est-ce cela que vous essayez de mettre en place ?

M. Alexandre Bompard. – Je crois moins aux variations intrajournalières qu'à la possibilité de corriger les incohérences de prix sur un territoire ou dans un magasin, de mieux nous situer par rapport à notre environnement concurrentiel. C'est principalement ce que l'IA doit nous permettre de faire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans vos centrales d'achat en France, pour la construction du prix d'achat, quelle est votre politique concernant les matières premières industrielles (MPI) ?

M. Alexandre Bompard. – Ma politique sur les MPI consiste à les négocier, tout en prenant en compte les réalités du marché, par exemple en cas d'explosion des coûts énergétiques ou de transport. Néanmoins, je parlais de la liberté de négocier : je suis attaché au fait de négocier la MPI.

Pourquoi ? Parce que moi aussi, je supporte des coûts liés à la MPI, à l'énergie, au transport. Il est donc logique – c'est mon métier – que je cherche à optimiser ces coûts, à les contrebalancer par des gains de productivité. D'ailleurs, quand nous négocions avec une grande entreprise, nous l'invitons à faire comme nous, ce qui est souvent déjà le cas, parce que ce sont de très belles entreprises.

Je ne veux pas vous donner le sentiment que nous ne considérons pas ces grands acteurs industriels comme des partenaires. Simplement, nous les invitons à réaliser des gains de productivité, comme nous l'avons fait nous-mêmes, car si nous devions répercuter toutes les hausses de coût, nous aurions 10 % d'augmentation des prix sur le marché français, ce qui n'est pas souhaitable pour le pouvoir d'achat des ménages. Je tiens donc à négocier la matière première industrielle ; il me semble que c'est important.

Toutefois, le fait que nous tenons à négocier ne veut pas dire que nous ne prenons pas en compte les réalités. Quand les coûts de l'énergie ont explosé, nous avons dû assumer les augmentations telles qu'elles étaient.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous indiquer la part d'augmentation que vous avez octroyée en 2025 sur les MPA et les MPI ? L'objectif est d'avoir une photographie, afin de savoir dans quelle mesure les secondes ont également été concernées.

En effet, vous n'êtes pas sans connaître le procès qui est fait à tous les distributeurs de sanctuariser les MPA au détriment des MPI. Il serait donc assez intéressant pour nous de constater que vous observez avec pragmatisme et réalisme ce qui se passe chez vos partenaires et que, dans la mesure du raisonnable, vous suivez aussi les évolutions des MPI.

M. Alexandre Bompard. – Bien sûr, nous suivons les évolutions de MPI, énergétiques et autres, qui sont absolument centrales. Comme je l'ai dit publiquement, notre conviction est que, cette année, nous devrions connaître une augmentation générale des prix d'environ 1 %.

Le cours de nombreuses matières premières est très baissier. Je ne vous parlerai pas des cours haussiers, car je suis sûr que l'on vous en a déjà parlé. Globalement, cela signifie donc que nous avons négocié de la même manière les matières premières agricoles et industrielles. Comme vous le savez, de nombreux coûts industriels – ce dont nous nous réjouissons – sont baissiers par rapport au niveau très élevé qu'ils avaient atteint en 2022 et en 2023. Cela nous permet donc de négocier quelque peu sur cette partie. Cependant, nous le faisons toujours avec discernement, car nous faisons face aux mêmes coûts que l'industriel qui nous présente la raison de l'explosion de certaines dépenses.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Enfin, pouvez-vous nous indiquer comment se déroulent actuellement les négociations commerciales ? Quel est le pourcentage de contrats que vous avez signés au 25 février ?

M. Alexandre Bompard. – Le taux de conclusion des négociations est d'environ 98 % pour les PME-PMI françaises aujourd'hui, contre 97 % hier, car comme vous le savez, toutes les nuits comptent. Pour les grandes entreprises, nous sommes aujourd'hui à 87 % ou 88 %. Ces chiffres évoluent quotidiennement, car nous sommes dans la période de conclusion des négociations. Le rythme est comparable à celui de l'année dernière, avec même une légère avance.

Il reste quatre journées de discussion, ce qui devrait nous permettre, je l'espère, de conclure l'immense majorité des négociations, pour ne pas dire la totalité, même s'il restera forcément deux ou trois négociations inachevées au 1er mars. Nous sommes donc dans un rythme de signature que je juge assez soutenu.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup, messieurs, pour vos réponses. Je vous invite à nous transmettre tout élément complémentaire, notamment en réponse au questionnaire que vous avez dû recevoir.

Réseau Grand Frais – Audition de MM. Jean-Paul Mochet, président de Prosol, Bertrand Nomdedeu, président d'EEF Calsun, Arnaud Pascal, directeur général de Despi, et Cyril Lehuede, directeur du Fromager des halles

(*Jeudi 26 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant ce matin quatre responsables du réseau Grand Frais, MM. Jean-Paul Mochet, président de Prosol, Bertrand Nomdedeu, président d'EEF (*Euro Ethnic Foods*) Calsun, Arnaud Pascal, directeur général de Despi, et Cyril Lehuede, directeur du Fromager des halles.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence. Je vous indique que cette audition est diffusée en direct sur le site internet du Sénat.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal. Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite, messieurs, à prêter successivement serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Jean-Paul Mochet, M. Bertrand Nomdedeu, M. Arnaud Pascal et M. Cyril Lehuede prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Messieurs, Grand Frais repose sur une structure singulière au sein du monde de la distribution, puisque vous associez plusieurs sociétés partenaires, rassemblées au sein d'un groupement d'intérêt économique (GIE). Vous proposez dans vos 339 magasins une offre de fruits et légumes, ainsi que des rayons boucherie, poissonnerie, épicerie et crèmerie. Prosol exploite les enseignes et se charge de la distribution des fruits et légumes : il s'agit de la principale société du GIE, avec 75 % du chiffre d'affaires, soit, au total, 4,5 milliards d'euros en 2024.

Malgré des prix supérieurs à la moyenne des autres distributeurs, notamment selon une enquête de France Info, votre enseigne, qui a créé ce concept de halle de marché traditionnel couvert, d'une surface assez compacte, réduite et accessible, est classée parmi les préférées des Français. Le GIE bénéficie d'une croissance dynamique. Surtout, vous êtes deux fois plus rentables que la moyenne des autres enseignes de la grande distribution, avec 11 700 euros de rendement par mètre carré et par an.

Si vous le voulez bien, cette audition se déroulera en deux temps. D'abord, vous exposerez les grands traits de votre réseau et présenterez votre stratégie en matière de prix et de marges. Ensuite, nous procéderons au débat sous la forme d'une série de questions-réponses, en particulier avec Mme la rapporteure, Antoinette Guhl.

M. Jean-Paul Mochet, président de Prosol. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, pour commencer, nous souhaitons vous assurer que cette audition nous tient à cœur parce qu'elle touche à des sujets essentiels et est l'occasion d'expliquer notre modèle, qui est souvent mal connu et, donc, mal compris.

Nous avons bien noté que vos travaux portent sur la formation des prix, des marges et les pratiques de négociation commerciale. Pour vous répondre le plus clairement possible, il m'est nécessaire, au préalable, d'exposer notre modèle en quelques mots, car de ce dernier résulte tout le reste.

Grand Frais repose sur deux caractéristiques fondamentales : une organisation structurée en groupement d'intérêt économique, d'une part, et un métier de spécialiste des produits frais, d'autre part.

Première particularité, Grand Frais est, depuis sa création, une enseigne structurée juridiquement en GIE. Celle-ci rassemble trois acteurs indépendants, chacun ayant un métier spécifique dans le magasin. EEF pour l'épicerie du monde et la cave ; Despi pour la boucherie, la charcuterie, le traiteur ; et Prosol pour les rayons fruits et légumes, crèmerie, marée, ainsi que la boucherie en Île-de-France.

Les trois entités opèrent indépendamment sous le même toit, à la manière d'une halle couverte ou d'un marché de plein vent. Cela signifie concrètement que la stratégie commerciale, l'offre, l'approvisionnement, la stratégie en matière de prix, de promotions, la logistique, la tenue des rayons, le management et la formation des équipes métiers relèvent en propre de chaque acteur du GIE.

De ce fait, il n'y a pas de chiffres consolidés de Grand Frais avec ses partenaires. Il n'y a pas de péréquation des marges opérée au sein du groupement ou entre les sociétés des partenaires. J'en profite pour anticiper une question que nous aborderons peut-être ultérieurement : notre organisation n'a pas été conçue pour rendre l'implantation de syndicats plus difficile, ou pour toute autre raison discutable, mais simplement parce que c'est la formule juridique qui permet à des commerçants indépendants de coopérer tout en restant maîtres chez eux.

La seconde particularité de Grand Frais est son modèle de spécialiste du frais. Contrairement à un supermarché, vous ne trouverez chez nous ni textile, ni dentifrice, ni aucune offre non alimentaire. Ce n'est pas une posture « marketing », c'est une organisation structurelle, un parti pris fort. Car il faut bien comprendre que venir chez nous suppose un choix de courses qui

demande un effort supplémentaire à nos clients. Chez nous, en effet, on ne trouve pas tout sous le même toit.

Notre modèle découle d'un constat : on ne peut demander un détour au client que si ce que l'on vend vaut le détour. C'est donc notre culture du produit qui attire les clients avec une offre qui est vraiment différente, que l'on ne trouve nulle part ailleurs.

Nous ne vendons pas de marque nationale ou internationale. Nous travaillons quasiment exclusivement en direct avec des artisans-producteurs, de toutes tailles, et des coopératives agricoles.

Notre différenciation ne repose pas sur le prix, mais sur le produit. Cela signifie que notre stratégie est avant tout fondée sur le produit avant de l'être sur le prix. Notre but n'est pas d'avoir en rayon une tomate peu chère à l'achat, mais de proposer une quinzaine de variétés de tomates pour l'ensemble de nos clients. C'est cette variété qui permet d'être accessible à toutes les bourses.

Nous n'avons pas de grande centrale d'achat nationale ou européenne. Nous avons chez nos partenaires, et en particulier chez Prosol, plus de 130 acheteurs implantés dans les bassins de production et experts de leurs produits.

Le prix, quant à lui, est pratiqué en fonction du métier. Il n'y a pas de péréquation de marges entre les rayons.

Cette démarche se retrouve dans nos pratiques commerciales. Nous n'avons pas de box de négociation. Nous n'appliquons pas de pénalités logistiques. Nous ne pratiquons pas la facturation de services. Nous ne faisons pas financer nos promotions par nos fournisseurs : leur financement se fait sur nos marges.

Nous nous inscrivons dans des relations de long terme, ce qu'illustrent un taux de départ de nos fournisseurs historiques inférieur à 1 % et des partenariats dont la durée se compte en années, et parfois même, en décennies. Nous réunissons régulièrement des collèges de producteurs pour échanger sur les orientations des filières ou sur le partage de bonnes pratiques.

La relation que nous avons nouée avec nos producteurs et la production se retrouvent aussi dans les étapes ultérieures de la chaîne de valeur alimentaire. Cette chaîne de valeur, nous l'avons intégrée. C'est l'autre spécificité de notre modèle.

En effet, nous ne faisons pas que sélectionner des produits. Nous bonifions aussi une partie d'entre eux. Chez Prosol, nous avons par exemple des mûrisseries dans la Drôme, une vaste cave d'affinage de fromages dans l'Ain, des ateliers de découpe et de fabrication à Châteaurenard, Corbas ou encore Boulogne-sur-Mer. Chez EEF, nous travaillons avec la Compagnie des pruneaux, qui dispose de 150 hectares de prunes biologiques, auxquelles nous

appliquons un processus de transformation. Despi dispose de caves de maturation de viande.

Dès lors, les produits que nous sélectionnons et bonifions, nous les transportons grâce à une logistique adaptée au frais. Nos magasins sont livrés tous les jours, avant ouverture. Nous n'avons pas de stocks. Chez nous, les salades mettent vingt-quatre heures à passer de la terre aux rayons.

Enfin, le magasin est entièrement tourné vers la mise en valeur du produit : la température en magasin est dirigée ; les magasins disposent d'un dispositif de brumisation ; en outre, nous formons nos vendeurs comme des artisans et proposons un parcours d'intégration qui peut durer plusieurs mois.

C'est pourquoi le modèle de Grand Frais est vraiment unique.

En résumé, pour ce qui concerne l'évolution des modes de consommation, nous nous voyons comme un trait d'union entre la volonté de bien produire et le désir de bien manger des consommateurs-citoyens.

Nous sommes convaincus d'être bien positionnés. Dans un contexte de pression accrue sur les filières agricoles et de standardisation croissante des goûts, nous avons fait le choix d'un modèle tourné vers l'amont, le terroir, le produit brut, un modèle intègre.

Nous commercialisons l'intégralité des fromages français sous appellation d'origine protégée (AOP). Nous sommes des défenseurs acharnés du lait cru. Nous défendons la diversité des terroirs. À ce titre, nous croyons à la valorisation du travail agricole, du savoir-faire artisanal, qui comptent de plus en plus dans le choix des consommateurs.

Mais au-delà du modèle économique et agricole, nous sommes attachés à un modèle de société qui place l'éducation alimentaire, la valorisation des produits bruts et sains, la cuisine au centre des choix politiques et économiques. Notre rôle n'est pas de distribuer des produits, mais de diffuser le goût du plaisir de bien manger et d'une nourriture saine.

Pour conclure ce propos liminaire, je dirai que ma longue pratique du métier de marchand m'a fait prendre conscience que le commerce, notamment le commerce alimentaire, fait partie de la chose publique. Les exigences évoluent, les consciences s'éveillent. Les auditions au sein de votre chambre parlementaire, mesdames, messieurs les sénateurs, en sont la preuve.

Or, si le commerce évolue au rythme de la société, il ne donne pas le la. Il respecte la cadence : c'est un métronome plutôt qu'un diapason.

Notre métier n'est donc plus jugé sur notre rôle, mais sur la manière dont nous jouons ce rôle. Il est difficile de présager du commerce de demain, mais nous pouvons connaître, ou pour le moins reconnaître, ces imperfections d'aujourd'hui, particulièrement pour ce qui est de la compréhension de ses pratiques. Une seule chose est sûre, le commerce de l'avenir se construira en

corrigeant ces imperfections et en facilitant l'acceptation du public, citoyens et consommateurs.

Mesdames, messieurs les sénateurs, avant de répondre à vos questions en toute sincérité et en toute transparence, je cède la parole à M. Bertrand Nomdedeu, président-directeur général d'EEF.

M. Bertrand Nomdedeu, président d'EEF Calsun. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, permettez-moi de compléter le propos liminaire de Jean-Paul Mochet en évoquant un sujet qui préoccupe beaucoup cette commission d'enquête : nos relations commerciales avec nos producteurs-fournisseurs qui sont, pour plus de 98 % d'entre eux, des petites et moyennes entreprises (PME) ou des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Mon objectif est non pas de distribuer des bons points, de juger si un modèle est plus vertueux qu'un autre, mais de partager avec vous nos convictions et d'expliquer le mode de fonctionnement qui en découle.

Nous ne pouvons exister et réussir sans faire de nos producteurs-fournisseurs des partenaires. C'est la clé pour proposer un assortiment exclusif, de qualité, sans marques nationales. C'est la clé si nous voulons que ceux-ci accompagnent notre développement.

Comme l'a dit Jean-Paul Mochet, les partenaires de Grand Frais n'ont pas de box de négociation. Les discussions ont majoritairement lieu dans les exploitations de nos producteurs. Nous achetons par ailleurs au prix « 3 net », un sujet qui a animé de nombreuses discussions dans le cadre de cette commission d'enquête. Grâce à ces achats en triple net, nous n'avons pas besoin de centrale d'achat internationale, de vendre des services, ou de conclure de contrats avec des coopératives.

Les promotions sont en outre financées exclusivement sur nos marges et nous n'appliquons pas de pénalités logistiques.

Concernant ces marges, je souhaite porter à votre attention le fait que nous avons collectivement accompagné nos producteurs-fournisseurs au cours de ces cinq dernières années face à l'inflation qu'ils ont subie. Nous avons en effet tenu à maintenir une puissante dynamique commerciale pour soutenir le volume des achats et le trafic dans nos magasins. Par conséquent, nous avons fait le choix de ne pas répercuter l'intégralité de l'inflation sur nos prix de vente.

Enfin, bien avant l'adoption des lois Égalim, nos contrats prévoyaient des clauses de revoyure ou de révision des prix, des engagements en termes de volume, voire, pour certaines catégories stratégiques, la mise en place de filières.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Messieurs, je vous remercie de cette présentation. On le déduit de votre présence en nombre ce matin, le modèle de Grand Frais est effectivement singulier. Il dénote, ces derniers

temps, du fait notamment de son succès : la marque Grand Frais – puisqu'il s'agit désormais d'une marque – est très appréciée des consommateurs.

Vous venez de nous indiquer que vous ne faisiez aucune péréquation entre produits, à moins de vous accorder entre vous et d'accepter que l'un de vous fasse une marge moins élevée que les autres. Comment cela se passe-t-il en pratique ? Comment vos marges sont-elles définies et à quel niveau sont-elles fixées par rapport aux autres enseignes de la grande distribution ?

M. Jean-Paul Mochet. – Effectivement, chaque entité, chaque spécialiste, puisque Grand Frais est la réunion de spécialistes indépendants dans une transversale métier axée sur les produits frais français, fait son assortiment, gère ses prix et, donc, ses marges. Je ne sais pas comment Bertrand Nomdedeu fixe ses prix, ni à qui il achète ses produits, ni comment il détermine ses marges. C'est l'équivalent d'un secret des affaires entre nous, un secret bien gardé grâce à notre organisation sous forme de GIE.

En ce qui concerne Prosol, nous achetons non pas un prix, mais un produit. C'est probablement ce qui nous différencie le plus de tous les autres acteurs du commerce alimentaire. Quand Cyril Lehuede achète ses fromages sous AOP, en lien direct avec les producteurs, il est d'abord question de relations humaines et de goût des produits.

Pour répondre directement à votre question, madame la rapporteure, il n'y a donc aucune péréquation entre les acteurs de Grand Frais, de même qu'au sein de Prosol il n'y a aucune péréquation entre le rayon fromage et celui des fruits et légumes.

M. Cyril Lehuede, directeur du Fromager des halles. – Comme il n'existe pas de péréquation entre nos différents rayons, comme nous ne distribuons pas de marque nationale, nous n'avons pas besoin de peser fortement sur les prix et de compenser par ailleurs. Notre volonté est de vendre un bon produit au bon prix et de valoriser le travail opéré sur la sélection proposée.

Nous nous livrons certes parfois à une forme de « péréquation des marges », car nous restons des commerçants, mais cela ne se fait absolument pas dans les mêmes proportions qu'ailleurs…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous admettez donc que vous faites de la péréquation ?

M. Cyril Lehuede. – Oui, cela peut arriver au sein d'un même rayon. Nous appliquons cette péréquation – cela fait partie, après tout, des principes fondateurs du commerce – pour valoriser des produits différents, exclusifs, ainsi que des « petits faiseurs », pour donner leur chance à des personnes représentatives de ce que l'on souhaite proposer à nos clients. Nous ne nous y livrons jamais pour en faire bénéficier les grands industriels – je le redis, nous ne distribuons pas de marque nationale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À l'évidence, vos prix sont supérieurs à la moyenne de la grande distribution : on peut en déduire qu'il en va de même de vos marges, mais nous ne connaissons pas votre politique d'achat.

Comment vos négociations commerciales respectives se déroulent-elles ? M. Mochet nous a indiqué qu'il disposait de 130 acheteurs répartis sur l'ensemble du territoire. Quelles instructions donnez-vous pour vous assurer que les relations commerciales sont réellement de bonne qualité ? À en croire les témoignages que nous avons reçus, vos pratiques de négociation ne sont pas parfaites, loin de là. Que faites-vous au quotidien pour qu'elles s'améliorent ?

M. Jean-Paul Mochet. – Nous sommes très attentifs à la construction de nos prix. Nous veillons à être un commerçant accessible à toutes les populations : ainsi, nous sommes présents dans tous les territoires, quel que soit leur indice de revenu.

Comme je le disais dans mon propos introductif, nous avons misé sur une offre d'une ampleur incomparable dans la grande distribution : l'offre des hypermarchés Grand Frais est 1,5 fois plus étendue que la moyenne des hypermarchés pour les fruits et légumes. Dans ces conditions, l'éventail de prix est très large.

Nous sélectionnons les produits de consommation courante avec autant d'attention que les autres, qu'il s'agisse d'une salade, d'un poireau ou encore d'un chou-fleur. Ce sont de bons produits. En outre, nous veillons à les vendre au prix du marché constaté dans la région. Nous menons des enquêtes prix autour des magasins Grand Frais et nous nous alignons – c'est le terme que nous utilisons en interne – sur le prix le moins cher. Pour les fruits et légumes, notre indice prix avoisine 100 %, 101 % du tarifaire moyen de la région.

Je laisse mes deux collègues aborder plus en détail la question des achats. Il s'agit en effet de leur quotidien.

M. Bertrand Nomdedeu. – J'évoquerai tout d'abord nos relations avec nos fournisseurs et ensuite la question des marges.

Nous travaillons presque exclusivement sur la base de cahiers des charges, main dans la main avec nos producteurs-fournisseurs. Vous nous interrogez quant aux négociations en elles-mêmes : nous n'avons pas de négociations, nous avons des relations et des discussions. Nous n'envoyons pas de fournisseurs dans des centrales à l'extérieur ou dans d'autres pays. Nous n'avons pas de discussions au titre de ce que certains distributeurs appellent les nouveaux instruments promotionnels (NIP). Ce sont là des choix qui nous sont propres.

Dans chacune de nos entreprises, nous avons décidé de financer la promotion et nous ne vendons pas de services. Quand nous disposons de

chiffres relatifs aux sorties de caisse, nous les communiquons gratuitement à nos producteurs pour essayer d'améliorer notre relation au quotidien ainsi que la performance de leurs produits.

En outre – il s'agit là d'un élément fondamental, qui rejoint les questions de marge et de rentabilité, dont vous avez parlé –, je tiens à revenir sur le chiffre d'affaires au mètre carré.

La sélection de l'offre part systématiquement de la qualité : c'est un élément commun à l'ensemble de nos partenaires. M. Mochet l'a dit dans son propos liminaire : nous n'achetons pas un prix, nous achetons d'abord un produit.

Le premier critère, c'est donc la qualité. Pour ce qui concerne EEF, plus de 500 dégustations de produits sont réalisées par an pour les seules catégories « épicerie » et « liquides ».

Le deuxième critère, c'est l'exclusivité. Notre intérêt est de proposer des produits que les consommateurs ne trouveront nulle part ailleurs : il s'agit précisément de justifier le fameux détour dont nous parlons. Nous ne vendons pas de couches, de lessive ou de dentifrice. Pour faire venir le client dans nos halles traditionnelles, il faut lui proposer des produits qu'il ne trouve nulle part ailleurs.

Le troisième et dernier critère, c'est l'accessibilité. On retrouve ici le sujet des marges. Notre marge brute est sans doute légèrement supérieure à celle des autres distributeurs généralistes, essentiellement grâce à notre stratégie d'offre. Nous n'avons pas de marque nationale. Nous n'avons pas d'intermédiaire. Nous transformons nos produits dans nos unités de production. Dès lors, notre marge brute est légèrement supérieure à celles qui se pratiquent dans le reste de la distribution.

Prenons l'exemple d'un sachet de noix de cajou. Quand ce produit est vendu chez un distributeur généraliste, on dénombre cinq ou six intermédiaires entre le producteur de Côte d'Ivoire et l'acheteur – un importateur, un grossiste, une marque nationale, etc. Entre l'arbre de nos exploitations coopératives de Bouaké et le consommateur de notre magasin de Châlons, il n'y a qu'un seul acteur, à savoir EEF. C'est ainsi que nous pouvons avoir des marges légèrement supérieures à celles que pratiquent nos concurrents, tout en gardant des prix accessibles.

Pour ce qui est de la rentabilité et du chiffre d'affaires au mètre carré, il faut examiner des produits de qualité, de calibre et d'origine comparables.

Prenons le cas d'un grand distributeur qui vend parallèlement trois produits de marques nationales, dont un produit d'entrée de gamme, une marque régionale et trois produits de marques de distributeurs – un premier prix, une marque standard et une marque premium : la rentabilité du linéaire au mètre carré est différente de la nôtre, pourquoi ? Parce que nous décidons de ne proposer que des produits de qualité.

Je reprends l'exemple de la noix de cajou : nos magasins n'en proposent qu'une référence, mais il s'agit du plus gros calibre, avec le taux de brisure le plus faible. Par définition, ce produit est plus cher qu'une noix de cajou d'un demi-centimètre avec un taux de brisure de 50 % ou 60 %.

Je vous le confirme, il y a bien des différences de rentabilité et de chiffre d'affaires au mètre carré. Mais, pour ce qui concerne Grand Frais, il est important de raisonner à qualité, calibre et origine comparables avec le reste de la distribution, sachant que nous nous efforçons de proposer des produits exclusifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'avez pas répondu à ma question relative aux négociations : comment ces dernières se passent-elles avec vos fournisseurs ? J'entends que vous travaillez avec eux sous forme de partenariat, en tout cas que vous essayez de le faire. Pour autant, des tensions existent. J'en veux pour preuve les arrêts de commandes constatés, notamment, dans le domaine des fruits et légumes. Il ne s'agit certes pas de déréférencements ; mais, quand les commandes s'interrompent soudain en pleine saison, alors que les chambres froides du producteur sont pleines, les prix, comme par hasard, sont nettement plus bas une semaine après, lorsque reprend la négociation. Ces méthodes sont-elles pratiquées chez vous ?

M. Jean-Paul Mochet. – Non, madame la rapporteure, cela ne fait pas partie de nos pratiques.

Nous ne sommes pas parfaits : peut-être avons-nous fait des erreurs. En tout cas, ces pratiques ne font pas partie de notre culture.

Notre culture repose sur des relations durables avec les producteurs et avec les éleveurs – le cahier des charges des produits que nous leur demandons en témoigne – et implique la croissance de leur chiffre d'affaires.

L'exigence de qualité est peut-être la plus forte que nous ayons envers nos partenaires producteurs. Nous appliquons des cahiers des charges particuliers. M. Nomdedeu le disait à l'instant, nos produits sont quelquefois spécifiques, voire uniques : nous proposons ainsi deux variétés de tomates qui n'existent nulle part ailleurs dans la distribution française. Elles sont proposées par des producteurs à qui nous assignons des exigences qualitatives extrêmement fortes. J'en veux pour preuve notre système d'agréage, de contrôle qualité, qui est peut-être le plus poussé de ceux qu'appliquent les distributeurs en France.

Nous pouvons nous montrer très exigeants, et même quelquefois assez fermes sur la qualité. Mais, je le répète une fois de plus, nos pratiques s'inscrivent dans le long terme.

Je reviens un instant à votre question précédente. Nos marges brutes sont supérieures à celles du reste de la distribution pour toutes les raisons indiquées, notamment parce que nous avons supprimé tous les intermédiaires. Notre résultat d'exploitation et notre Ebitda sont certainement

un peu plus élevés que ceux des autres distributeurs, mais nous en réinvestissons les deux tiers dans la croissance.

Au cours des cinq dernières années, Grand Frais a créé près de 8 000 emplois, tous partenaires confondus, et ouvert plus de 100 magasins. Nous sommes une entreprise en croissance, qui embauche et crée de la valeur – les impositions auxquelles nous sommes soumis le prouvent également.

M. Cyril Lehuede. – Il faut garder à l'esprit que notre taux de départ de fournisseurs, donc d'arrêt de collaborations, est inférieur à 1 %. Il s'agit, pour nous, d'un excellent chiffre, montrant que notre relation avec nos fournisseurs, fondée sur des partenariats historiques, se passe bien.

De plus, quand une collaboration prend fin, nous procédons évidemment dans le respect du cadre réglementaire. Le fournisseur dont il s'agit bénéficie d'un accompagnement : la rupture n'a pas lieu du jour au lendemain, sur la base de déréférencements arbitraires. Je tenais à insister sur ce point.

Nous sommes exigeants sur la qualité du produit. Il s'agit pour nous d'un véritable enjeu. C'est à ce titre que la relation peut se tendre, dès lors que le cahier des charges n'est pas à la hauteur de nos attentes ; mais ce n'est jamais le cas sur la partie « prix ». Ce n'est vraiment pas notre stratégie.

Je peux vous parler au nom de la crémerie : je vous assure que nous travaillons en partenariat, main dans la main, avec nos fournisseurs. Au total, je dispose de vingt acheteurs parcourant la France tout au long de l'année pour aller au contact des fournisseurs, connaître leur outil de travail et leurs problématiques, travailler avec eux au développement de partenariats à la fois durables et exigeants – c'est vrai.

Le périmètre produits dont je suis chargé est soumis aux lois Égalim, et nous arrivons en fin de période. Nous avons reçu avec plaisir tous nos fournisseurs pour discuter des modalités du partenariat pour l'année à venir. Je pense sincèrement que nous avons mené ce travail dans de bonnes conditions et que telle est aussi la perception de nos partenaires.

M. Arnaud Pascal, directeur général de Despi. – Je tiens à apporter quelques précisions au sujet de la partie achats du secteur de la viande.

Aujourd'hui, les magasins Grand Frais disposent, à ce titre, d'un grand rayon traditionnel. Au total, 90 % de notre viande est française. Nous entretenons des relations avec les mêmes éleveurs et les mêmes engraisseurs bovins depuis maintenant quarante ans. Notre cahier des charges est très précis et nous faisons 100 % de la race charolaise.

Nous achetons nos vaches vivantes. Ces dernières ont entre cinq et dix ans : elles ont donc un calibre précis. Elles ont vêlé au moins une fois avant d'être réformées – c'est-à-dire qu'elles ne peuvent plus avoir de veau. Nous n'achetons que ces vaches, sur la base d'un cahier des charges strict. Nos

éleveurs savent très bien, lorsqu'ils parcourent leurs champs, que telle ou telle vache est destinée à Despi.

Nous sommes en contact permanent pour traiter du prix d'achat : pourquoi ? Parce que nous sommes soumis à un cadran. Le prix du bœuf est affiché chaque jour, chaque semaine, et négocié de gré à gré chaque semaine avec nos agriculteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je note avec intérêt que vous achetez les vaches entières.

M. Arnaud Pascal. – Tout à fait. Nous achetons les vaches entières – c'est ce que l'on appelle le vif –, puis, après que les bêtes sont passées à l'abattoir, je récupère des demi-carcasses, qui sont envoyées directement en magasin. Je suis vraiment un boucher traditionnel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous invoquez les critères de durabilité et de qualité. Or on vous accuse, par exemple, de ne pas vous engager sur les conditions d'élevage des poulets : votre politique d'achat est-elle si vertueuse ?

M. Arnaud Pascal. – Le fait que nous n'ayons pas signé l'ECC (*European Chicken Commitment*) ne signifie absolument pas que nous cautionnons les mauvaises pratiques d'élevage.

Nous respectons complètement les normes européennes et françaises en vigueur pour l'ensemble de l'offre. Nous appliquons des cahiers des charges bien précis et travaillons en permanence avec nos fournisseurs. La condition animale est au cœur de nos préoccupations quotidiennes. C'est une évidence. Par exemple, nous avons banni la vente d'œufs coquille issus de poules élevées en cages au sol, y compris dans les desserts vendus par nos soins. Désormais, 100 % de nos volumes sont issus d'élevages en plein air. De même, 100 % de nos approvisionnements en poulets sont issus d'élevages français.

J'ajoute qu'il existe des chartes supérieures à l'ECC, comme pour le Label rouge ou le label fermier, qui représentent déjà 20 % à 25 % de nos ventes. Nous sommes en lien étroit avec l'ensemble de nos partenaires producteurs – il s'agit d'un travail de longue haleine – pour faire évoluer les conditions d'élevage. Nous accomplissons un travail commun au quotidien pour l'amélioration des cahiers des charges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dès lors, pourquoi ne pas avoir signé cet accord européen ?

M. Arnaud Pascal. – Tout d'abord, nous avons pour habitude de ne signer que des dispositions que nous pouvons réellement appliquer. Or, pour ce qui concerne l'élevage des poulets de chair, l'enjeu s'étend à toute la filière.

Ensuite, les distributeurs signataires se sont engagés au titre de leur marque de distributeur (MDD). Dès lors, je respecte déjà les critères dont il

s'agit pour ce qui concerne les poulets fermiers : je n'ai pas besoin de signer quoi que ce soit au titre de ce que je fais déjà.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – M. Mochet l'a rappelé en introduction, vous êtes également accusés de vous être organisés pour rendre plus difficiles l'implantation syndicale et l'intervention des représentants du personnel. Une telle volonté se manifeste-t-elle chez vous, comme on peut l'observer ailleurs dans la grande distribution ? Ce sujet est étroitement lié à celui des marges : des employés moins bien protégés collectivement représentent, *de facto*, une masse salariale moins importante.

M. Jean-Paul Mochet. – Ma réponse est claire et ferme : pas du tout, madame la rapporteure. C'est un faux procès.

Notre organisation se fonde sur quatre partenaires, quatre commerçants réunis autour d'une même halle aux marchés, comme sur un marché de plein vent. J'aime cette image, qui traduit réellement ce que nous sommes.

Sur un marché de plein vent, les commerçants sont réunis côte à côte dans la rue. Ils partagent le même trottoir et souvent la même structure métallique. Il s'agit en général de sociétés différentes, d'employés différents, disposant d'expertises métiers différentes. C'est ainsi que nous fonctionnons depuis la création du premier magasin ; depuis que nos fondateurs se sont unis.

Ce que nous faisons d'un point de vue social est loin d'être répréhensible. Nos chefs de rayon disposent d'une ancienneté moyenne de sept ans, bien plus élevée que dans la distribution classique. Au total, 45 % d'entre eux sont issus de l'ascenseur social. Les rémunérations que nous proposons sont jugées justes et la part variable peut atteindre deux fois le salaire fixe, en tout cas chez Prosol.

Nous organisons des élections de représentants du personnel : on ne peut pas prétendre le contraire. Dans certains de nos magasins, dans nos usines, dans nos entrepôts comme dans nos services supports, nous avons une représentation syndicale. Dès que les seuils sont atteints, nous organisons ces élections.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le syndicat Solidaires vous a pourtant attaqués clairement, en dénonçant l'absence de représentation du personnel, en tout cas la difficulté d'implantation des syndicats au sein de votre entreprise.

M. Jean-Paul Mochet. – Quand nous sommes attaqués, nous répondons. Quand une unité économique et sociale (UES) doit être créée, comme ce fut le cas à Lyon, nous la mettons en place.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens au dossier des matières premières agricoles (MPA). Je ne sais pas si vous utilisez, avec vos fournisseurs, les options 1, 2 ou 3 créées par la loi Égalim. Employez-vous ces

trois moyens d'afficher la matière première agricole ? Comment faites-vous pour la sanctuariser dans le prix ?

M. Cyril Lehuede. – Dans tous les périmètres soumis aux lois Égalim, nous sommes concernés par cette sanctuarisation de la MPA. C'est un sujet important pour nous. Actuellement, moins de 20 % de nos contrats sont signés selon les modalités de l'option 3. La grande majorité de nos contrats relèvent donc des options 1 et 2, ce qui est assez logique, puisque nous travaillons avec des PME et des ETI, qui sont prêtes à s'engager en matière de transparence de la MPA.

Le pourcentage de nos contrats relevant de l'option 3 se réduit au fur et à mesure des années. Nous sommes donc en progression en ce qui concerne l'application des lois Égalim. Nous sommes à l'aise avec ce sujet, qui ne nous pose pas de problème particulier.

Certes, nous sommes amenés à travailler avec de gros industriels qui peuvent être moins sensibles à cette question, mais ils représentent une part marginale de notre portefeuille de fournisseurs.

M. Jean-Paul Mochet. – La MPA est quelque chose d'important pour nous, qu'il s'agisse de son prix ou de sa qualité. Pour les fromages que nous vendons, et notamment les comtés, nous allons jusqu'à sélectionner le lait dans les fruitières, c'est-à-dire là où il est collecté.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous allez au-delà des règles de sélection déjà très sévères qui s'appliquent au comté ! Vous faites presque de la surtransposition… *(Sourires.)*

M. Jean-Paul Mochet. – Oui, nous allons très loin. C'est important pour nous, car de la qualité du lait récolté dépendra la qualité des meules de comté. En allant très loin dans la sélection du produit, nous sommes de fait plus attachés à l'option 1 qu'à l'option 3.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comme vous vendez beaucoup de produits bruts, il est en effet logique que vous pratiquiez davantage les options 1 et 2 que l'option 3, sauf peut-être en ce qui concerne la partie épicerie fine.

M. Bertrand Nomdedeu. – Tout à fait, madame la rapporteure, c'est pourquoi j'ajouterai un élément concernant les produits transformés des rayons épicerie fine. Nous prenons systématiquement en compte les conditions générales de vente de nos fournisseurs, lorsqu'ils en ont.

En effet, je vous rappelle que plus de 98 % de nos fournisseurs sont des PME. Or toutes les PME ne sont pas équipées pour identifier et suivre l'évolution du cours des matières premières agricoles.

Du reste, il n'existe pas, par exemple, de cours internationaux de la lentille verte du Berry label rouge ou de la fraise de Dordogne. Si nous décidons de mettre en vente, après dégustation, une confiture de fraises de

Dordogne produite par une petite PME, nous ne disposons que de peu d'indicateurs.

L'identification et le suivi des indicateurs sont complexes pour les PME avec lesquelles nous travaillons, mais nous nous efforçons de les rendre systématiques. Surtout, nous intégrons à nos contrats – et nous le faisions déjà avant l'entrée en vigueur de la loi Égalim 2 – des clauses de revoyure systématiques.

Simplement, nous sommes obligés de nous adapter. Dans la mesure où il n'existe pas de cours de la fraise de Dordogne, les discussions porteront par exemple sur la variation du coût de l'énergie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Donc sur les matières premières industrielles (MPI).

M. Bertrand Nomdedeu. – Exactement.

Le café et le chocolat étant soumis à des cours internationaux, il existe des indicateurs clairs pour ces secteurs. En revanche, en ce qui concerne la lentille du Berry ou la fraise de Dordogne, pour revenir aux exemples que j'ai cités, il est impossible de sanctuariser la MPA. Pour les producteurs concernés, les coûts de production sont surtout tributaires des variations du coût de l'énergie.

C'est pourquoi nous intégrons ces éléments relatifs à la MPI dans nos contrats. Cela permet la tenue d'une renégociation des prix en cours d'année si nos producteurs font face à une augmentation de ces coûts.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je suis consciente qu'il s'agit d'un exercice fastidieux, mais pouvez-vous nous dire dans quelles proportions votre rémunération de la MPA et de la MPI a évolué entre 2024 et 2025, voire entre 2025 et 2026 ?

Vous connaissez le procès qui est souvent fait aux distributeurs de répercuter les efforts concédés sur la MPA sur la MPI.

M. Bertrand Nomdedeu. – Nous allons essayer de fournir un maximum d'éléments dans le cadre des réponses écrites aux questions que vous nous avez fait parvenir.

En ce qui concerne la variation de la MPA sur la période d'inflation à laquelle vous faites référence, c'est-à-dire la période 2020-2025, nous avons, comme les autres distributeurs que vous avez entendus dans le cadre de cette commission d'enquête, accompagné l'inflation que nos producteurs ont subie en matière de MPA et de MPI à hauteur de 20 % à 25 %.

Toutefois, nous pouvons vous garantir une chose : nos prix de vente ont moins augmenté que nos prix d'achat. Cela vaut pour l'ensemble de nos entreprises et il est très important pour nous de le rappeler.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez donc réduit vos marges lorsque les prix des fournisseurs augmentaient ?

M. Bertrand Nomdedeu. – Oui, madame la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il des spécificités entre les négociations de produits bio et celles de produits non bio ? Quelle est votre politique en matière de produits bio ?

M. Bertrand Nomdedeu. – Pour votre information, plus de 10 % de l'offre des rayons épicerie et liquides sont des produits bio.

Il faut bien comprendre que dans la mesure où nous ne proposons pas de marques nationales, nous n'avons pas besoin de prendre des mesures de péréquation entre les rayons. Que ce soit en matière de marges ou du point de vue organoleptique, j'appréhende les produits bio exactement de la même manière que les produits conventionnels.

Nous vous fournirons les taux exacts dans le cadre de nos réponses écrites, mais je peux d'ores et déjà vous dire que nous appliquons les mêmes taux de marge aux produits bio et aux produits conventionnels.

Les distributeurs qui vendent les produits d'appel des marques nationales, par exemple du Nutella, du Coca-Cola ou du Ricard, à un taux de marge de 10 %, sont obligés d'appliquer des mesures de péréquation sur des produits de rayons traditionnels ou sur des produits bio, car les charges d'exploitation d'un magasin sont bien supérieures à ces 10 % de marges minimum.

L'écart de marge entre des produits bio et des produits conventionnels ou entre des produits bruts et des produits transformés n'est jamais un objectif en soi pour un distributeur : c'est toujours la conséquence d'une volonté de travailler sur son image-prix. Les efforts concédés sur les produits vendus par tous les distributeurs sont répercutés sur les prix de vente des produits bio ou des produits des rayons traditionnels.

Dans la mesure où nous ne vendons pas ce type de produits, nous pouvons ajuster nos prix de la même façon sur les produits bio que sur les produits conventionnels.

Aussi, madame la rapporteure, nous choisissons notre offre bio de la même manière que notre offre conventionnelle.

Notre premier critère de sélection est la dégustation : si nous constatons qu'un produit bio a meilleur goût qu'un produit conventionnel, nous choisirons de le référencer.

Notre deuxième critère est ce que nous appelons le standard du marché, ou le standard catégoriel. Lorsque celui-ci est défini par des catégories de produits bio, comme c'est par exemple le cas pour les laits végétaux, nous nous orientons vers des produits bio.

Enfin, notre troisième critère, ce sont nos convictions. Lorsqu'un produit conventionnel fait la une de la presse pour de mauvaises raisons,

comme cela a été le cas pour les lentilles conventionnelles, nous nous posons la question de référencer un produit bio à la place.

M. Jean-Paul Mochet. – Pour les fruits et légumes, nous avons fait le choix d'un autre label : le label haute valeur environnementale (HVE), qui est un label d'État. Alors que 3 % de nos produits étaient vendus sous ce label en 2018, c'est désormais le cas de 63 % d'entre eux.

Il peut nous arriver de vendre des produits bio, mais nous les vendons sans étiquette bio, car nous vendons beaucoup de produits en vrac, pour lesquels la législation nous interdit de placer côte à côte des produits bio et des produits conventionnels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons bien compris que vous ne distribuez pas de marques nationales, mais distribuez-vous des marques territoriales ?

M. Jean-Paul Mochet. – Cela peut nous arriver. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous travaillons avec de nombreuses PME et ETI, qui sont souvent des marques régionales, fortement implantées dans les territoires. Chez Prosol, nous organisons les achats autour de plateformes régionales. Si un acheteur se tourne vers la plateforme du Sud-Ouest, il trouvera des producteurs et de toutes petites marques de cette région.

Certaines des toutes petites marques que nous commercialisons commencent d'ailleurs à être reconnues comme des marques de qualité, à l'instar des yaourts La Fermière.

Nous goûtons 100 % des produits que nous commercialisons, et nous choisissons les meilleurs. Comme je l'ai dit dans mon propos introductif, si un produit n'est pas satisfaisant, nous pouvons également remonter la chaîne en amont. Ainsi, Prosol a racheté en 2022 Océalliance, le premier mareyeur français, ce qui lui donne accès à une ressource halieutique unique en France.

Grâce à nos outils de production, nous produisons nous-mêmes nos filets de poisson et nos brandades de morue, et ouvrons nous-mêmes nos coquilles Saint-Jacques. De ce fait, nous contrôlons la qualité de nos produits, qui est bien supérieure à celle des produits vendus par une partie de la concurrence. Voilà notre philosophie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Parfois, les marques territoriales préconisent des prix de vente. Les suivez-vous ?

M. Cyril Lehuede. – Pas chez nous, car nous avons des discussions spécifiques avec ces petites entreprises. Si nous faisons le choix de commercialiser une marque territoriale, c'est en partie parce qu'elle est peu distribuée dans la grande distribution. Dès lors, il n'y a pas lieu de parler du prix de vente, puisqu'il n'existe pas de pression particulière.

Par ailleurs, à partir du moment où nous avons consolidé un courant d'affaires avec une entreprise, nous cherchons à développer avec elle une

marque spécifique à notre réseau de distribution. Ce faisant, nous sortons de la guerre des prix, qui détruit inéluctablement de la valeur. Nous avons mené ce processus avec de nombreuses entreprises territoriales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pratiquez-vous le panier pouvoir d'achat ?

M. Jean-Paul Mochet. – Non. En revanche, nous proposons une gamme très large de produits d'appel à prix très bas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sont-ils identifiables par vos consommateurs ?

M. Jean-Paul Mochet. – Oui, nous les étiquetons « prix malin ».

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelles répercussions le SRP+ 10 a-t-il eu sur vos marges entre 2020 et aujourd'hui ?

M. Cyril Lehuede. – Dans la mesure où nous ne travaillons pas avec des marques nationales, nous sommes peu affectés par le SRP+ 10.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous commercialisez tout de même des produits de grande consommation.

M. Cyril Lehuede. – Certes, mais le SRP+ 10 a vocation à limiter une guerre des prix sur des produits très largement distribués, pour lesquels les distributeurs cherchent à proposer le prix le moins cher.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez donc appliqué le SRP+ 10 sur aucun de vos produits ?

M. Cyril Lehuede. – Ce n'est pas ce que je dis. Le SRP+ 10 est appliqué *de facto*.

M. Bertrand Nomdedeu. – Chaque produit doit payer sa place sur nos étagères. Les produits que nous proposons faisaient déjà l'objet de marges supérieures à 10 % avant que le SRP+ 10. Voilà ce que veut dire mon collègue : comme nous ne vendions pas de Nutella, nous ne vendions pas de produit avec un taux de marge zéro lorsque les loi Égalim ont été mises en œuvre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour éviter toute confusion pour ceux qui assistent à nos échanges, le Nutella n'est pas le seul produit concerné par le SRP+ 10. Celui-ci s'applique à tous les produits.

Mme Béatrice Gosselin. – Vous mentionnez des produits locaux, qui ne sont pas toujours vendus ailleurs. Votre cahier des charges comprend-il une clause d'exclusivité pour certains producteurs ?

M. Jean-Paul Mochet. – Cela peut arriver lorsque nous distribuons des variétés exclusives. Par exemple, les tomates Avalantino et Divinina ne sont produites que pour les rayons de Grand Frais. Dans le cas de ces tomates, il existe une clause d'exclusivité, mais c'est une exception.

Comme nous souhaitons que nos fournisseurs puissent vivre de leur production, nous ne pouvons pas les empêcher de vendre leurs produits ailleurs.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Avant de vous interroger sur les marges, je tiens à vous poser une question juridique.

Votre enseigne repose sur modèle particulier : elle n'est ni une association ni une société commerciale, mais un groupement d'intérêt économique. Aussi, chacune de vos entreprises réalise son propre chiffre d'affaires et ses propres marges et embauche son propre personnel.

Toutefois, vous mettez en commun des moyens. De quels moyens s'agit-il ? Le fonds de commerce ou les murs des magasins Grand Frais appartiennent-ils au GIE, ou vous appartiennent-ils de manière individuelle ? De la même manière, vos entrepôts sont-ils mis en commun ?

Je pose cette question parce que le GIE induit une responsabilité personnelle indéfinie et solidaire : si l'un d'entre vous cause la fermeture d'un magasin, tous les autres en font les frais. Cela pose une question de confiance.

La présidente vous a posé une question qui appelle une réponse écrite. Qui va formuler cette réponse, le GIE ou chaque structure individuellement ?

M. Bertrand Nomdedeu. – C'est une très bonne question.

Tout d'abord, le GIE couvre essentiellement deux choses : tout le système d'encaissement, et la communication. Le reste – le commerce, le chiffre d'affaires, la marge, l'emploi et la formation – dépend de chaque entreprise.

Ensuite, ni le GIE ni ses partenaires ne sont propriétaires de murs. Nous sommes systématiquement locataires.

M. Jean-Paul Mochet. – Pour compléter les propos de mon collègue, le GIE s'occupe des locaux communs – les parkings, les espaces verts, les déchets, etc. – et de l'encaissement.

À l'intérieur d'un magasin, tout est scindé par opérateur. Chaque opérateur gère son personnel, sa marchandise, et même ses ampoules.

Nous ne sommes propriétaires d'aucun magasin. En ce qui concerne les entrepôts, chaque opérateur dispose d'un circuit logistique complètement indépendant. Nous ne partageons pas, par exemple, de camions.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Si j'ai bien compris, votre organisation repose sur des procédures très précises : une présentation codifiée des produits ; un réassort fréquent pour maintenir des étals pleins ; des volumes ajustés au plus près des ventes pour éviter tout stockage inutile ; et une spécialisation des équipes et des métiers. L'objectif est de limiter les invendus et d'assurer une disponibilité permanente dans les étals pour le consommateur.

Ce fonctionnement diffère de celui des grandes enseignes de grande distribution généralistes, dont la rentabilité repose plus largement sur la massification des achats et l'étendue des différentes offres. Vos marges ne semblent pas reposer uniquement sur le différentiel entre prix d'achat et prix de vente. Elles dépendent aussi de l'efficacité de chacun d'entre vous sur l'exploitation en magasin.

Quelle part de vos marges provient-elle du différentiel entre prix de vente et prix d'achat, et quelle part résulte-t-elle de la performance opérationnelle en magasin ?

M. Jean-Paul Mochet. – Je vous transmettrai les chiffres par écrit. Notre objectif n'est pas d'avoir le moins possible d'invendus, mais de proposer les produits les plus frais et les plus goûteux possible. Cela est presque une obsession.

Nous avons des rendements au mètre carré très importants, ce qui implique qu'il y ait moins d'invendus. Plus la marchandise a une rotation forte, moins nous jetons. Cela participe de notre modèle économique et de la construction de notre marge.

La construction des marges doit se fonder, tout d'abord, sur un bon prix payé au producteur, seul moyen d'avoir des relations pérennes avec ceux qui nous fournissent les produits. Ensuite, nous essayons de supprimer 100 % des intermédiaires. Nous sommes en direct pour la salade : 24 heures du maraîcher au rayon, sans aucun intermédiaire. Nous opérons nous-mêmes nos circuits logistiques, c'est-à-dire nos entrepôts. Enfin, nous bonifions ou transformons nous-mêmes nos produits, dans nos propres unités de production, d'affinage ou de filetage de poisson. Voilà qui participe de notre grand différentiel de marge par rapport aux distributeurs classiques.

Pour le reste, c'est l'offre produits qui joue. Elle est extrêmement large, ce qui permet, au regard de la construction globale de la marge en valeur, d'obtenir un montant un peu plus substantiel qu'ailleurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des chiffres sur la fréquentation de vos magasins au mètre carré ?

M. Jean-Paul Mochet. – Notre chiffre d'affaires est public. Pour Prosol, c'est 19 000 euros au mètre carré. Ce montant s'explique par le fait que nous sommes une petite enseigne et avons de petites surfaces. Nos magasins ont 1 000 m² de surface de vente. C'est peu au regard d'une offre de produits frais traditionnels aussi étendue, ce qui produit un rendement au mètre carré plus important.

Mme Audrey Linkenheld. – Vous avez un système intégrateur et des usines en propre. Pourriez-vous revenir sur ce modèle qui vous rapproche de certains de vos concurrents ? Je pense à Intermarché, qui a d'ailleurs fermé des usines et s'est repositionné. Pourriez-vous développer cet aspect ?

M. Jean-Paul Mochet. – Nous sommes très impliqués dans l'amont, auprès de ceux qui produisent. Nous nous impliquons en amont quand cela nous semble stratégiquement utile, quand cela nous donne un accès privilégié à certaines matières ou nous permet d'être innovants – je pense par exemple au fromage Pondinois, bientôt commercialisé, au goût exceptionnel. Dans nos caves d'affinage, dans l'Ain, nous conservons nos meules et découpons nos fromages avant de les envoyer en magasin. Pour le poisson, nous avons une usine de filetage à Boulogne-sur-Mer ; nous accueillons ce poisson directement depuis les ports, et nous faisons des filets et des darnes qui sont mis en barquette puis transportés dans nos magasins.

M. Bertrand Nomdedeu. – Pour le pruneau, nous avons avant tout une logique industrielle. Nous garantissons ainsi la traçabilité, la qualité et le recettage de nos produits. La Compagnie des Pruneaux récolte et transforme la prune en fruits de bouche, en jus, en purée ou en concentré que vous retrouvez ensuite en magasin. Nous avons donc moins d'intermédiaires et garantissons la traçabilité, la qualité et le recettage.

M. Arnaud Pascal. – Nous jouxtons l'abattoir. Nous recevons les carcasses, les transformons et les préparons avant d'envoyer nos produits en magasin. Cela assure une très bonne traçabilité. Ensuite, nous réalisons les préparations bouchères en magasin. Le circuit est très court.

Mme Audrey Linkenheld. – C'est du circuit court, selon un principe circulaire. Au cours des dernières décennies, le rapport de force a un peu évolué. Les distributeurs étaient les petits face aux industriels. Désormais, les distributeurs sont peut-être devenus les gros. Les marques ne vont-elles pas redevenir les plus puissantes dans ce rapport de force, puisque vous avez vos propres marques ? Vous allez encore plus loin dans le principe des marques de distributeurs : demain, les producteurs ne seront-ils pas les plus puissants dans ce rapport de force ?

M. Jean-Paul Mochet. – C'est ce que nous essayons de faire.

M. Arnaud Pascal. – C'est notre mission.

Mme Béatrice Gosselin. – Concernant vos usines, comme l'usine de filetage de Boulogne, s'agit-il de créations ou de reprises d'entreprise ?

M. Bertrand Nomdedeu. – Il s'agit de créations comme de reprises.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Pourquoi n'avez-vous pas de vocation internationale ?

M. Jean-Paul Mochet. – Prosol est implanté en Italie, mais nous sommes très concentrés sur notre développement en France.

Notre modèle est véritablement orienté vers l'amont. Pour bien réussir une stratégie d'internationalisation de notre modèle, il faudrait reconstruire une chaîne amont, ce qui est possible, mais prend du temps. Notre stratégie commune et de nous rapprocher de nos clients français.

Nous ne faisons pas la course aux mètres carrés. Nous voulons simplement être au plus proche des consommateurs et nous rapprocher des populations. Partout dans le monde, la première raison pour laquelle on fréquente un commerce, c'est la proximité, avant le prix et le produit.

M. Bertrand Nomdedeu. – Nous sommes un petit distributeur : nous avons moins de 340 points de vente, quand certains de nos concurrents généralistes en ont jusqu'à 2 000.

Notre internationale à nous, c'est la Bretagne, les Landes et l'Île-de-France, car une grande partie du territoire n'est pas encore couverte.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et dans les territoires ultramarins ?

M. Jean-Paul Mochet. – Nous n'y avons pas non plus de magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'êtes si petits que cela. Votre chiffre d'affaires représente la moitié de celui de Carrefour.

M. Bertrand Nomdedeu. – Je parlais en nombre de points de vente. La question portait sur le développement et l'expansion.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous êtes tout à fait comparables aux grands distributeurs.

M. Jean-Paul Mochet. – Peut-être sommes-nous les plus modestes ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela vous appartient, je vous laisse maître de vos mots.

Je souhaite revenir sur la question immobilière. Vous disiez être toujours en location : à qui appartiennent les murs ?

M. Arnaud Pascal. – Les propriétaires sont des foncières tiers. Nous avons une grande diversité de bailleurs, car nous choisissons nos magasins en fonction de l'emplacement et du potentiel qu'il offre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'un d'entre vous est-il bailleur pour les autres ?

M. Arnaud Pascal. – Non, car nous sommes systématiquement en location pour l'exploitation de nos magasins.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous un rapport, d'une manière ou d'une autre, direct ou indirect, avec les bailleurs ?

M. Jean-Paul Mochet. – Si votre question est de savoir si les actionnaires historiques, minoritaires, sont propriétaires de certains murs, la réponse est oui.

Allons droit au but : le taux d'effort, c'est-à-dire le poids du loyer sur le chiffre d'affaires, est strictement identique quel que soit le bailleur. Nous vous donnerons les chiffres.

Mme Audrey Linkenheld. – Certaines des personnes auditionnées nous ont répondu directement.

M. Arnaud Pascal. – Le taux d'effort correspond au marché.

M. Bertrand Nomdedeu. – La question est de savoir s'il est possible de faire des arbitrages de marge entre des revenus fonciers et des revenus d'exploitation. Cela est impossible dans notre modèle, puis 100 % des revenus des exploitants que nous sommes sont liés à l'exploitation. Il n'existe aucune péréquation ou transfert de marge entre des revenus fonciers et des revenus d'exploitation, car nous ne possédons aucune foncière et aucun mur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'était bien ma question, je vous remercie pour cette réponse très précise.

Hier, le PDG de Carrefour nous disait que l'un des projets du groupe était de créer un Carrefour frais. Y voyez-vous une copie de votre modèle ? N'êtes-vous pas en train de devenir, au regard de vos résultats tout à fait honorables, un modèle à suivre pour les grandes surfaces, grâce à votre spécialisation sur les rayons à forte valeur ajoutée ?

M. Jean-Paul Mochet. – Il ne nous appartient pas de commenter les stratégies des distributeurs concurrents.

En revanche, l'alimentation, en France comme ailleurs, est une question sanitaire. Plus nous serons nombreux à nous intéresser à la qualité des produits vendus – c'est le cas pour notre enseigne –, à leur origine, à la rémunération des agriculteurs et au fonctionnement de la ferme France, mieux ce sera, d'un point de vue sociétal, pour notre pays.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie pour vos interventions.

Audition de Michel-Edouard Leclerc, président du comité stratégique des centres E.Leclerc

(*Jeudi 26 février 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui M. Michel-Edouard Leclerc, président du comité stratégique des centres E.Leclerc, accompagné du directeur des affaires publiques du groupe E.Leclerc, M. Alexis Bevillard.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence.

Je rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission d'enquête serait passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal. Je précise également qu'il vous appartient, le cas échéant, d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Je vous invite à prêter serment de dire toute la vérité, rien que la vérité, en levant la main droite et en disant : « *Je le jure* ».

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Michel-Edouard Leclerc et M. Alexis Bevillard prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le groupe E.Leclerc, avec son modèle coopératif, occupe une place très importante au sein de la grande distribution. Votre stratégie axée sur le prix le plus bas est un élément incontournable du secteur.

La commission souhaite vous entendre sur votre approche des négociations commerciales de l'année 2026. Nous vous interrogerons sur la formation des prix et sur les relations entretenues avec vos différents fournisseurs et producteurs agricoles. Le périmètre de notre enquête ne se limite pour autant pas à ces derniers ; il s'étend également au secteur de la droguerie, de la parfumerie et de l'hygiène (DPH), ainsi qu'à d'autres domaines.

Vous évoquerez l'organisation du groupe E.Leclerc, notamment le fonctionnement des centrales d'achat. Nous sommes ainsi intéressés par la manière dont vous définissez vos prix et vos marges, par l'orientation de vos négociations dans un contexte toujours tendu, que nous n'ignorons pas, puisque nous nous rencontrons depuis plusieurs années dans le cadre du groupe de suivi des lois Égalim. Vous nous préciserez comment vous respectez ces dispositions au quotidien.

Nous vous accorderons initialement la parole afin d'aborder les sujets que vous jugerez pertinents ; ensuite, madame la rapporteure posera ses questions, suivie par nos collègues ici présents.

M. Michel-Edouard Leclerc, président du comité stratégique des centres E.Leclerc. – Je souhaite d'abord expliciter la position d'où je m'exprime. Les groupes de distribution sont très différents les uns des autres et la compréhension des groupements d'indépendants n'est pas toujours aisée, particulièrement lorsque le modèle d'entreprise intégrée constitue le paradigme dominant.

J'ai exercé pendant trente-cinq ans la coprésidence puis la présidence exécutive des centres E.Leclerc, et j'ai quitté ces fonctions il y a près d'une décennie. J'ai ainsi pris une part active à l'histoire du groupe.

Nous avons modifié nos statuts afin de nous rapprocher du modèle adopté par la Coopérative U ou Intermarché. Pour protéger la marque et l'originalité du mouvement E.Leclerc, mon père et moi-même avons souhaité que seuls les exploitants de l'enseigne E.Leclerc puissent maîtriser l'usage et le devenir de cette marque. J'ai donc quitté le conseil d'administration. N'exploitant aucun magasin, ni mon père ni moi-même ne serions aujourd'hui fondés à en occuper la présidence.

J'accompagne les centres E.Leclerc dans leur réflexion stratégique. Bien que les médias me qualifient de président du comité stratégique, il s'agit seulement d'un forum informel où s'expriment les présidents des coopératives approvisionnant l'enseigne ainsi que des personnes qualifiées. Ma mission consiste à les assister. J'exerce ainsi en indépendant, collaborant avec des indépendants à l'élaboration de la stratégie du groupe. J'agis comme leur ambassadeur et leur fédérateur. Il m'est impossible de changer de patronyme, je suis donc lié à ce groupe, et la meilleure manière de perpétuer cette œuvre est sans doute d'accompagner ceux qui font vivre la marque.

J'épaule ainsi M. Philippe Michaud, président exécutif des centres E.Leclerc. L'organisation s'appuie sur trois coprésidents qui se répartissent les missions. Par ailleurs, le conseil d'administration de chaque coopérative du mouvement, dédiée à l'approvisionnement, à l'intelligence artificielle, à l'informatique, etc., est exclusivement composé d'exploitants. Notre principe fondamental veut que la responsabilité incombe à l'acteur qui investit et qui prend les risques.

À l'approche de mes soixante-quatorze ans, cette stricte séparation résout la question de la transmission et prévient tout conflit d'intérêts. Je me suis en effet engagé dans l'humanitaire, dans la culture et dans l'éducation. Je préside ainsi le conseil d'administration de l'école de commerce Neoma, ainsi que du conseil d'administration de l'Institut de relations internationales et stratégiques (Iris), fondé par Pascal Boniface. Je peux ainsi soumettre aux étudiants des cas d'études impliquant les fournisseurs de E.Leclerc ou ses concurrents, en toute impartialité. Il s'agit là d'une opportunité de transmettre aux jeunes générations une expérience dont l'IA demeure dépourvue.

Néanmoins, je ne dispose pas de toutes les compétences. Je me suis ainsi délibérément exclu de l'accompagnement des négociations

commerciales, afin de prévenir toute situation délicate : il me serait impossible, dans le cas contraire, de siéger avec des industriels ou de travailler avec mes amis de Produit en Bretagne. Bien que demeurant un interlocuteur naturel pour les observateurs, je ne suis donc pas la meilleure source pour entrer dans les détails de la négociation commerciale.

En guise de propos liminaire, je souhaite vous soumettre plusieurs réflexions.

Je fréquente cette maison depuis de nombreuses années : j'ai déjà été auditionné plus de trente fois. Je m'interroge toujours sur la formulation récurrente des problématiques, selon un modèle qui me semble propre à notre pays.

Lors de mes études en sciences économiques, la pensée des physiocrates, à l'instar de Turgot et de Quesnay, imprégnait les décideurs économiques français, postulant que seules l'industrie et l'agriculture généraient de la valeur. Le commerce était relégué au rang d'activité presque parasitaire. C'est contre cette conception que mon père s'est élevé en créant le terme de « distribution ». Diacre, inspiré par un livre écrit par un prêtre, *L'Économie distribuera*, il s'opposait à la spéculation et au marché noir lors de la fondation des premiers centres E.Leclerc.

Je vous rappelle que Colbert lui-même a créé ses routes de la soie : la Compagnie des Indes. Le commerce a donc sa propre raison d'être, crée sa propre valeur et contribue à la création de valeur dans l'économie. Face au contexte international turbulent, que ce soit outre-Atlantique, dans la zone indopacifique ou en mer de Chine, il est un vecteur de refondation des équilibres géopolitiques mondiaux.

Avec mes confrères de la grande distribution, j'estime ainsi que le commerce doit être appréhendé comme l'un des contributeurs fondamentaux à la valeur ajoutée de l'économie française. L'État opère d'ailleurs la majeure partie de ses prélèvements fiscaux à ce stade ; le commerce et les services abondent massivement le budget et supportent la plus lourde taxation *via* la TVA.

Je peine donc à comprendre cette volonté obstinée de partager la valeur produite par certaines professions. Vous n'exigeriez pas d'un restaurateur qu'il rétrocède la valeur qu'il a créée à l'amont de la filière !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'il crée sa propre valeur, qu'il la garde, en effet, mais dans le cas présent…

M. Michel-Edouard Leclerc. – Ce constat s'applique pourtant au poissonnier d'un centre E.Leclerc : que celui-ci acquière sa marchandise à la criée du Guilvinec ou auprès d'un mareyeur, en direct, voire *via* Intermarché, très actif dans ce domaine, il lève les filets, écarte les morceaux non consommés ou les transforme ; il valorise son étalage, entretient la fraîcheur de sa glace, assume les coûts de la chaîne du froid et du transport ; par son

bagout, il fait vendre. Il produit donc sa propre valeur. Il en va de même du boucher ou du traiteur dans nos magasins. Je ne comprends donc pas d'où l'on pourrait déduire que la grande distribution devrait partager une quelconque valeur, et j'ignore de quelle valeur il s'agit.

Mon point suivant concerne le fait que l'on oppose entre elles les catégories économiques comme l'industrie, le commerce ou l'agriculture. S'agit-il d'une particularité française, d'un trait propre aux pays latins ou aux pays catholiques ? Ce n'est pourtant pas le cas en Italie, qui adopte une perspective braudélienne et valorise la fonction commerciale, comme tout le pourtour de la Méditerranée : nos alliés européens de Coop Italia ne se heurtent à aucune difficulté de cette nature.

Dans les sociétés de culture protestante, cette opposition n'a évidemment pas droit de cité. Sans convoquer Émile Durkheim ou Max Weber, relevons que le commerce y est conçu comme cocréateur de la valeur de toute la chaîne. En Asie, l'instauration des routes de la soie a précédé l'essor de la production industrielle.

Cela touche à une manière fondamentale de voir les choses en France, même si je sais combien les récentes déclarations d'Alexandre Bompard à ce sujet vous ont irrités. Au lieu de cultiver les oppositions, il faudrait pourtant rechercher les points de valorisation mutuelle. À mon sens, la synergie donnerait des résultats supérieurs à la simple superposition de ces secteurs, à condition toutefois de garantir une transparence absolue.

Or une part importante des polémiques actuelles découle précisément du refus de la transparence. Bien que je désapprouve personnellement certaines dispositions législatives débattues au Sénat ou à l'Assemblée nationale, je plaide en faveur de la préférence française et de notre souveraineté, alimentaire et énergétique. En dépit de mon régionalisme et de mon ancrage breton, je me sens patriote. Il y va bien de notre avenir commun.

Les divisions entretenues par des fédérations ou des acteurs, auxquelles j'ai moi-même pu prendre ma part – c'est sans doute le chrétien coupable qui parle ! – doivent être dépassées. Face aux défis de la mondialisation de la distribution, de la désintermédiation du commerce, face aux nouvelles plateformes et aux bouleversements mondiaux, il est impératif de nous fédérer plutôt que de nous diviser.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci de nous avoir fait part de votre vision du cloisonnement existant entre le producteur, le transformateur et le distributeur. Nous espérons tous que cette synergie tripartite engendre un résultat d'ensemble supérieur. Il est regrettable toutefois que vous n'ayez pas déjà explicité ce mécanisme ; nous y viendrons probablement à l'occasion des questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Notre commission d'enquête a pour objectif non pas de diviser les acteurs économiques, mais de comprendre les modalités de fixation des prix applicables aux consommateurs et

d'analyser la répartition de la valeur sur l'ensemble de la chaîne. Nos travaux ne se limitent donc pas à la seule valeur créée au sein de votre groupe, puisque celle-ci suppose que d'autres en aient créé au préalable, en amont.

Nous examinons ainsi la création de valeur d'un bout à l'autre de la filière, dans un périmètre qui englobe la part façonnée par les industriels et, surtout, la fraction réattribuée aux agriculteurs. Ce qui nous intéresse, c'est bien de comprendre cette distribution globale, depuis le producteur initial jusqu'au consommateur.

J'en viens à ma première interrogation. Vous êtes le chef de file incontesté de la grande distribution, une réalité unanimement soulignée lors des précédentes auditions. Votre enseigne détient plus du quart des parts de marché, ce qui marque une indéniable réussite. Votre groupe impose le tempo, y compris en matière de guerre des prix, les autres acteurs s'efforçant de s'aligner sur vos prix les plus bas.

Nous avons récemment entendu le directeur d'Eurelec, votre centrale d'achat, qui nous a expliqué qu'il ne respectait pas la loi française. Que répondez-vous à cela ?

M. Michel-Édouard Leclerc. – Tout d'abord, je respecte la loi française. Ensuite, on peut contester une loi sans être un brigand. D'ailleurs, des lois sont souvent votées avec des majorités faibles : on est donc conduits à les appliquer alors même qu'on ne les approuve pas.

J'y insiste, le fait de contester une loi, dans le cadre d'un contentieux que l'on peut gagner ou perdre, ne constitue pas un délit.

Si l'on peut aujourd'hui acheter du carburant moins cher dans les enseignes E.Leclerc, c'est parce que nous avons gagné devant la Cour de justice de l'Union européenne contre une loi française qui limitait notre possibilité d'appliquer des rabais sur le prix des carburants.

Je vous rappelle que, pendant le covid, les distributeurs n'avaient le droit ni d'acquérir ni de revendre des masques. Devant l'impréparation – pour ne pas dire l'incurie – de ceux qui étaient supposés en acheter, nous avons été finalement autorisés à nous en procurer et nous les avons vendus moins cher. *Idem* pour les autotests – sachez toutefois que le droit de les vendre nous a été retiré, sans qu'aucun motif ne soit avancé.

Vous le voyez, la loi s'applique de manière plus ou moins opportune, en tenant compte des rapports entre le politique et les corporations. Nous avons fini par vendre 1,25 milliard de masques, alors même que nous ne bénéficions pas d'une autorisation à l'origine.

Bref, j'ai tenu à rappeler ces divers éléments pour dédramatiser la situation et resituer le débat sur l'application de la loi dans le cadre démocratique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le covid correspondait à une période d'urgence qui a nécessité d'adapter les choses, mais ce n'est pas à cela que je faisais allusion.

Le directeur d'Eurelec ne nous a pas dit qu'il contestait une partie de la loi française, qu'elle n'était pas adaptée ou qu'il n'en approuvait pas tous les termes. Il a affirmé qu'il ne la respectait pas. Cela signifie que vous ne la respectez pas non plus, compte tenu des produits que vous mettez en rayon.

M. Michel-Édouard Leclerc. – Je ne connais pas le détail du contentieux qui oppose l'administration française à cette société belge, laquelle regroupe des distributeurs de dix pays européens sous enseignes diverses, telles que Rewe ou Ahold Delhaize.

Une chose est sûre, n'importe quel salarié ou adhérent d'Eurelec respecte la loi française lorsque les activités ont lieu en France. Si j'ai bien compris, le contentieux en cours consiste à déterminer quelle est la législation applicable à une société basée en Belgique.

Ne faisons pas passer pour des brigands les acteurs qui exercent leurs activités dans plusieurs parties du monde. Le groupe Ahold Delhaize, par exemple, est à la fois présent aux Pays-Bas, en Belgique et aux États-Unis. Mais, en France, c'est bien le droit français qui s'applique à lui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le sujet n'est pas de dire si Eurelec respecte ou non le droit français – nous nous moquons de savoir ce qui se passe à Bruxelles. Il s'agit de déterminer si les marchandises achetées par Eurelec, qui reviennent en France après avoir transité en Belgique, sont conformes à nos lois.

Comment pourraient-elles respecter le droit français lorsqu'elles sont achetées à l'issue d'une négociation qui contrevient aux règles de non-négociabilité de la matière première et s'étend au-delà de la date butoir ?

M. Michel-Édouard Leclerc. – Ne tournez pas autour du pot : les représentants de cette société belge disent qu'ils sont soumis au droit belge. Je pense que ma réponse sur ce point est suffisamment claire.

Encore une fois, ce contentieux vise à déterminer le droit auquel on doit se référer. Ce n'est certainement pas moi qui vais trancher la question ; je n'ai pas ce pouvoir vis-à-vis de nos partenaires allemands et hollandais.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons bien compris que vous ne vouliez pas répondre à la question.

M. Michel-Édouard Leclerc. – C'est la réponse que je vous fais.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On a tout de même constaté 70 manquements à la date butoir. Eurelec n'est pas n'importe quel acteur : il s'agit de votre centrale d'achat européenne, qui négocie les contrats de 70 % des produits que vous mettez en vente. Dans ces conditions, que pensez-vous du fait qu'elle ne se conforme pas à la loi française ? En tant que dirigeant de

l'un des plus grands groupes de distribution du pays, dont le nom est extrêmement connu et représente quelque chose en France, vous pourriez appeler vos partenaires à respecter notre droit.

Nous avons été réellement étonnés de la réponse du dirigeant d'Eurelec.

M. Michel-Édouard Leclerc. – Mes cours de droit sont loin derrière moi… Je pourrai prendre en exemple d'autres entreprises. Arte, qui est à la fois une chaîne du service public français de l'audiovisuel et une chaîne de la télévision allemande, a son siège à Strasbourg. De ce fait, elle respecte le droit français. Quant à Air France KLM, elle est basée à Amsterdam et répond, en conséquence, au droit hollandais.

Je considère, pour ma part, que les dirigeants d'Eurelec disent quelque chose de normal en droit. Certains le contestent : dans ce cas, il faut aller au bout du contentieux et attendre le verdict de la justice. Je ne suis pas capable, juridiquement, d'entrer dans le détail de l'affaire ; je reste au niveau du bon sens.

En Europe, toutes les sociétés ou alliances créées dans le domaine bancaire, de la téléphonie ou de l'agroalimentaire sont soumises au droit du pays dans lequel leur siège est établi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On comprend, monsieur Leclerc, que vous approuvez la position des dirigeants d'Eurelec, qui ne respectent pas la loi française et ne s'en cachent pas.

M. Michel-Édouard Leclerc. – Je n'ai pas dit cela : c'est votre manière, à vous, de ponctuer cet échange. Je vous estime et salue votre rôle, car je crois au primat du politique, mais ne tirez pas de conclusions à partir d'un propos que je n'ai pas tenu.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est assez difficile de tirer une quelconque conclusion à partir de ce que vous affirmez, monsieur Leclerc. Vous rappelez qu'une société basée en Belgique respecte le droit belge. Sur ce point, nous sommes tous d'accord, mais, encore une fois, vous n'avez pas répondu à la question.

Les produits achetés par la centrale Eurelec et commercialisés en France respectent-ils bien le droit français ?

M. Michel-Édouard Leclerc. – Êtes-vous sûrs que les produits Nestlé que je vends en France proviennent d'ici ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous allez nous répondre : c'est vous le commerçant !

M. Michel-Édouard Leclerc. – Le fait que les produits viennent de France vous paraît une évidence, car il n'y a pas de transparence en ce domaine, en application même de la loi française. Vous ne pouvez pas dire avec certitude si tel ou tel produit fait des allers-retours. Quand j'achète des

produits en France, je ne suis pas sûr qu'ils viennent de France. La loi me contraint parfois à appliquer un seuil de revente à perte sur de la charcuterie espagnole, par exemple.

Les salariés, cadres et adhérents du groupe E.Leclerc ou de Rewe se rendent parfois en Allemagne pour négocier avec Procter & Gamble ou Unilever. Nous ne savons pas si les produits négociés à cette occasion sont français, car personne n'exige cette transparence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Encore une fois, vous ne répondez pas à la question que nous vous avons posée. Nous avons des règles très claires qui ont pour objet de défendre l'agriculture française, comme les lois Égalim, et s'imposent à tous les produits vendus en France. C'est pourquoi nous sommes surpris que les représentants d'Eurelec nous disent qu'ils n'ont pas à s'y conformer.

Nous allons passer à la question suivante – je pense que nous avons compris votre point de vue sur le sujet. Je souhaite maintenant vous interroger sur la consolidation des résultats de vos centres distributeurs. Vous l'avez dit, votre modèle indépendant est très singulier, bien qu'il commence à être copié. On observe que les modèles intégrés ont tendance à se désintégrer, pour devenir de plus en plus indépendants.

Il se trouve que, grâce à votre modèle, vous n'êtes pas soumis à la surtaxe exceptionnelle sur les bénéfices des entreprises. Le groupe E.Leclerc réalise un chiffre d'affaires considérable et distribue des bénéfices très importants. Pourtant, il n'a pas du tout le statut de grande entreprise.

M. Michel-Édouard Leclerc. – Cela signifie que nous payons plus d'impôts, si nous cumulons tous nos centres. Le groupe E.Leclerc n'étant pas une grande entreprise, il ne peut pas déduire les déficits de ses bénéfices.

Chaque propriétaire ou exploitant d'un centre ou magasin E.Leclerc doit déclarer ses bénéfices. Ces derniers peuvent être en partie défiscalisés en cas de financement de causes humanitaires ou de projets culturels, mais cela reste très limité.

J'appelle votre attention sur le fait que les centres E.Leclerc de Brest ne peuvent pas déduire de leurs bénéfices les éventuelles pertes subies par un centre E.Leclerc d'une autre région.

Je ne connais pas l'impôt cumulé par l'ensemble des centres E.Leclerc, faute de logique intégrée. J'y insiste, chaque centre est responsable de ses risques et gardien de ses bénéfices et les déductions fiscales n'existent pas, à l'inverse des grands groupes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre mode d'organisation a aussi un impact sur les salariés, ces derniers n'étant pas soumis aux mêmes règles. Le nombre de salariés n'est pas décompté à l'échelle du groupe, car il est propre à chaque magasin. En conséquence, ce nombre n'est pas consolidé,

ce qui empêche l'organisation collective des salariés et une négociation centralisée.

Ce modèle engendre-t-il des conditions plus précaires pour vos salariés ?

M. Michel-Édouard Leclerc. – Il suffit de solliciter Gemini, Chat GPT ou Mistral AI pour se rendre compte que nous ne sommes pas les rois des contentieux sociaux.

Mon père a inscrit dans la charte E.Leclerc l'obligation d'assurer l'intéressement et la participation des salariés aux premiers profits, jusqu'à au moins 25 % des bénéfices avant imposition, car il croyait en cette culture-là.

La convention collective signée au profit des employés du secteur de la distribution permet aux salariés d'obtenir un treizième mois de salaire. Grâce au mécanisme de participation que nous avons mis en place, je sais que certains de mes collaborateurs, à Nantes ou à Concarneau, par exemple, touchent quelquefois un seizième mois de salaire.

Aujourd'hui, 87 % de nos salariés sont en CDI. Du reste, je délivre beaucoup de médailles du travail à des employés qui travaillent parfois dans la maison depuis trente ans. Enfin, nous recrutons assez facilement.

Il existe quelques difficultés techniques pour certaines catégories d'emplois, mais, globalement, nous n'arrêtons pas de créer des emplois. Nous en créerons d'ailleurs entre 2 700 et 3 000 cette année. Les salariés qui nous rejoignent travaillaient auparavant chez nos concurrents ou sont issus du monde industriel.

Je ne voudrais pas paraître prétentieux en vous disant que notre modèle est vertueux, mais je constate que notre entreprise est attractive.

Le 21 mars prochain, nous tiendrons la journée Grande Rencontre : près de 50 000 demandeurs d'emploi pourront, même démunis de CV, rencontrer le personnel et les dirigeants de chaque magasin E.Leclerc. Cette initiative a déjà fait ses preuves par le passé ; il nous est parfois arrivé de conclure plus d'un millier de contrats au terme de cette journée.

Il est toujours difficile, dans une société en ébullition et déchirée, de mettre en avant sa politique sociale, car vous devenez la cible de tous. Je suis assez fier de voir que tous les centres E.Leclerc établis en France respectent le principe d'intéressement et de participation des salariés. C'est même la condition pour qu'ils puissent obtenir l'agrandissement de leur surface ou l'ouverture d'un espace culturel. Bref, notre modèle est assez exceptionnel en Europe.

Désormais, mon travail stratégique consiste à voir comment, grâce à la robotique et à l'intelligence artificielle, nous pourrons structurer les niveaux d'emploi à l'horizon 2030-2035.

L'attractivité du groupe n'a pas à être discutée. Notez que 700 cadres diplômés des meilleures universités – université de Bangalore, London School of Economics (LSE), Imperial College London, etc. – nous ont rejoints à Toulouse pour travailler avec nous à l'exploitation de l'IA. Je peux vous garantir que ces salariés iraient travailler chez Google ou Mistral AI si nous ne savions pas les rémunérer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans *Enquête sur Michel-Édouard Leclerc*, il est indiqué que certains de vos adhérents pouvaient contourner la règle consistant à offrir aux salariés un intéressement de 25 %, en gonflant le montant des loyers qu'ils se facturent à eux-mêmes. C'est aussi là une manière d'abaisser les marges. Qu'avez-vous à répondre à cela ?

M. Michel-Édouard Leclerc. – Je ne le nie pas. Toutefois, notre secrétaire générale, Marie de Lamberterie, et notre présent exécutif, Philippe Michaud, veillent au grain. Je suis très fier d'eux, car ils tiennent la promesse de mes parents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous confirmez donc que ces pratiques existent ?

M. Michel-Édouard Leclerc. – En effet, mais elles sont corrigées. Nous menons des contrôles afin qu'il n'y ait pas d'abus sur le montant des loyers.

Aujourd'hui, l'enseigne E.Leclerc est très demandée. De nombreux autres commerçants indépendants, d'autres affiliés et d'autres enseignes voudraient venir chez nous, afin de bénéficier de notre chiffre d'affaires cumulé et d'accroître leur part de marché.

Nous sommes très rigoureux et veillons à assurer une croissance interne. Ce qui compte, à nos yeux, c'est la qualité des hommes et des femmes qui exploitent nos magasins. Il se trouve que nous avons d'excellents salariés et directeurs d'enseigne.

Les qualités humaines et le respect de la charte E.Leclerc sont primordiaux : pardonnez-moi si ce discours a un aspect publicitaire, mais il se trouve que j'ai ces valeurs dans le sang.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaiterais maintenant vous interroger sur les marques de distributeurs (MDD). Le 20 janvier 2022, en pleine période de flambée des prix, vous avez dit : « Nous prendrons sur nos marges MDD pour amortir l'inflation. » Il semble que vous ayez suivi cette annonce ; en tout cas, vous dites souvent l'avoir respectée.

Comment ces marges ont-elles évolué ? La réduction que vous avez obtenue sur les prix s'est-elle faite sur vos marges propres, ou résulte-t-elle de la négociation menée en amont ?

M. Michel-Édouard Leclerc. –J'étais l'un des premiers, à l'époque, à vous alerter sur l'inflation qui démarrait aux États-Unis. Je vous avais même demandé de constituer une commission d'enquête.

C'est le patron d'Ahold Delhaize – entreprise qui réalise 60 % de son chiffre d'affaires aux États-Unis – qui avait appelé mon attention sur l'inflation américaine effervescente et c'est ainsi que j'ai pu vous alerter.

J'avais également rencontré M. Saadé – j'en profite pour vous dire que la polémique qui a éclaté entre nous est désormais terminée. Le prix des conteneurs est passé de 1 500 à 17 000 euros. Cela a considérablement influencé la détermination du prix des produits, en particulier ceux qui circulent entre l'Hexagone et les outre-mer.

Il se trouve que Joe Biden est parvenu à obtenir la mise en place d'une commission d'enquête pour accompagner les entreprises américaines, sans même avoir de majorité au Sénat, dominé par les Républicains. Il m'a donc semblé naturel de demander au Sénat français d'instituer sa propre commission. Or elle n'a jamais vu le jour.

Pendant la période d'inflation que nous avons traversée, j'ai reçu des demandes de hausse de prix de 38 %, tout comme Thierry Cotillard, alors président du conseil d'administration d'Intermarché, et Dominique Schelcher, président-directeur général de Système U.

Nous n'avions pas d'explication. Ce n'est pas avec le blé ukrainien qu'on fait des pâtes. En outre, selon les chiffres de Cyclope, de Philippe Chalmin, il y avait toujours un trafic des céréales ukrainiennes par la Roumanie.

Cette inflation a été extrêmement spéculative. La moutarde de Dijon, qui n'est pas fabriquée à Dijon, et dont la plante est beaucoup cultivée au Canada, a disparu des rayons. Nous avons atteint un taux d'inflation de 28 %.

Nous avons suivi la leçon de Michel Biero, qui a su booster Lidl, et nous avons compensé ces 28 % d'inflation qui étaient pris sans explication dans le portefeuille des Français en développant la marque Eco+. La Marque Repère, déjà, est 20 % moins chère qu'une marque nationale. Eco+ a cartonné et, pour qu'on ne dise pas que nous vendons des produits de moins bonne qualité à chaque fois que nous vendons moins cher, nous avons généralisé le Nutri-score, travaillé les recettes et, surtout, vendu sur internet et en drive. Les ventes de ces produits ont bondi de 30 %. Avec de petites marges mais d'énormes volumes, nous avons pu étendre nos gammes à l'heure où nos concurrents les resserraient pour des questions de coûts. La marque Eco+ est devenue la marque la moins chère de France et le consommateur a pu accéder à des niveaux de prix plus raisonnables.

Nous n'avons jamais eu d'explication de nos fournisseurs sur la réalité des surcoûts qui ont engendré de telles hausses. Au siècle dernier, l'inflation a entraîné des perturbations sociales très fortes, dans les

années 1930. Les commerçants ont été caillassés. Nous nous sommes rendus de concert, avec les autres distributeurs, dans les médias, pour expliquer que ce n'était pas un prélèvement de marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le magazine *60 millions de consommateurs* a réalisé une enquête en 2025 qui montre que la qualité nutritionnelle et sanitaire de vos marques de distributeurs est critiquable, en raison de la présence d'additifs associés à des risques pour la santé. Avez-vous modifié vos recettes ? Quelle est votre analyse du sujet ? Cette enquête portait sur 80 produits de marques de distributeurs.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Cette enquête ne prenait pas en compte tous les paramètres. Nous acceptons la critique, même imparfaite, car elle nous fait progresser. À la même époque, Foodwatch avait appelé notre attention sur le cheminement des encres de l'extérieur des paquets de riz et de pâtes vers l'intérieur, alors que nous avions retiré, pour des raisons de sobriété, les petits sachets qui isolaient le produit du cartonnage. Ils avaient raison. Nous avons fait analyser les boîtes. Nous intégrons toutes les critiques et sommes en évolution permanente. Notre objectif est d'être les meilleurs du marché. Dans la compétition, le prix compte, mais aussi les qualités nutritives.

L'intérêt de vendre aussi du multimédia, c'est que nous pouvons constater que la nouvelle génération achète des analyseurs de leur manière de vivre. Malgré la gadgétisation, cela nourrit une pédagogie de l'art culinaire qui n'est pas résumée à *Top Chef*. Nous ne reviendrons pas en arrière, nous ne ferons pas du trumpisme. Nous sommes complètement axés vers la modification et l'affichage des recettes. Nous affichons non seulement le Nutri-score mais aussi l'Origine-score, pour reprendre le terme d'Olivia Grégoire, sur lequel nous avions déjà commencé à travailler en l'appelant autrement, c'est-à-dire l'information sur l'origine du produit et de ses principaux ingrédients. Depuis cette année, sur les produits importés, mais aussi les produits européens ou français, nous affichons un QR Code qui permet de connaître l'impact du produit sur l'environnement, et même ses conditions de production pour notre marque textile Tissaia. Nous sommes critiquables mais nous avançons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous savons que vous ne négociez plus directement. Néanmoins, c'est vous qui donnez le ton, en négociant les prix les plus bas du marché. À chaque audition, vos concurrents nous expliquent que vos prix sont tellement bas qu'ils sont obligés d'employer des méthodes draconiennes pour faire baisser les prix et se rapprocher des vôtres. J'entends que votre objectif est le pouvoir d'achat, et donc le bien-être des consommateurs, mais les producteurs peuvent en pâtir. Qu'est-ce qui garantit la sanctuarisation de la matière première agricole ? Cette recherche du plus bas prix n'implique-t-elle pas des méthodes barbares que l'on pourrait modifier ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Pendant le covid, l'agriculture ne pouvait pas exporter et la restauration était fermée. La grande distribution a vendu l'entièreté de la production agricole française. Bruno Le Maire avait organisé, à l'époque, des circuits d'échanges. J'avais beaucoup discuté avec Christiane Lambert. Nous en sommes capables.

E.Leclerc est le premier sur les foires aux vins. Nous vendons des bouteilles de 7 euros à 600 euros. Ce n'est pas une dégradation de la valeur mais un positionnement par rapport à des concurrents. Les centres E.Leclerc sont aussi parmi les plus gros acheteurs de viandes à concours et représentons un très gros débouché pour les huîtres. Nous avons des gammes premier prix mais nous vendons du premium. Nous assumons d'essayer d'être moins chers que nos concurrents. Le droit de la concurrence nous réussit.

Casino, dont vous connaissez les difficultés, adhérait à une centrale d'achat plus grosse que nous. Or Casino était 30 % plus cher que nous, et ce n'est pas parce qu'ils payaient les agriculteurs 30 % de plus. Il n'y a pas de lien exclusif entre le prix d'achat, le prix de rémunération de l'agriculteur et le prix que l'on propose.

Tout d'abord, pour vendre moins cher, il faut le vouloir. La famille Houzé, qui a relancé Monoprix et introduit le commerce équitable et le bio en France, n'a jamais fait de Monoprix l'enseigne la moins chère.

Mes parents ont inscrit dans les conditions d'exploitation du panneau E.Leclerc le fait d'être le moins cher dans la zone de chalandise et sur l'ensemble des gammes. Nous ne sommes pas des soldeurs ni même des discounters. Il n'y a rien qui s'oppose au respect du prix de la matière première agricole.

Nous ne sommes pas le premier client de l'agriculture en direct. La matière première agricole est la base en dessous de laquelle on ne descend pas. Nous développons énormément les acteurs tripartites, notamment sur les marques de distributeurs. Nous achetons près de 350 millions de litres de lait *via* un accord tripartite. Cela se met en place, même chez D'Aucy.

Je ferai en sorte que le prix de la matière première agricole soit respecté, si c'est l'indicateur de la rémunération minimale du producteur. Après, c'est notre affaire d'être moins cher que Carrefour ou Auchan. Cela n'a rien à voir, et franchement, nous avons une concurrence loyale. Thierry Cotillard veut être le premier. Dominique Schelcher est vraiment très bon et ses magasins sont nos premiers challengers. Carrefour revient dans la course.

On sort de 28 % d'inflation : ne faisons pas le procès du prix bas. Je le dis de manière générale : on ne reviendra pas en arrière, on ne restituera pas aux Français les 28 % qui ont été pris dans leur poche, dûment ou indûment. Respectons le combat pour le moins cher ! Des gens vendent très cher et n'achètent pas plus cher.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le combat pour le moins cher si la sanctuarisation de la matière première agricole est respectée !

M. Michel-Edouard Leclerc. – Je la respecte et la défends.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sinon, le plus bas prix n'est pas le bon prix.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Quand le cacao a vu ses prix monter très haut…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez tous un problème avec Lindt et Ferrero…

M. Michel-Edouard Leclerc. – Nous sommes le deuxième distributeur de carburant en France. Il y a des cycles. Pour nous en prémunir, nous achetons du carburant pratiquement toutes les heures. Par cet exemple, je veux dire que nous savons que Nestlé, Mars ou Mondelez n'achètent pas leur cacao ou leur café en haut du cours. Quand, à la négociation commerciale, ils nous disent que cela leur a coûté 500 % plus cher, nous leur répondons : repartons sur une base plus saine !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tous les distributeurs nous en ont parlé.

M. Michel-Edouard Leclerc. – On ne nous refera pas le coup des pâtes pendant le conflit en Ukraine.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pratiquez-vous la péréquation des marges dans les rayons et qu'en pensez-vous ? Les marges nettes se situeraient entre 1 % et 3 % pour la grande distribution. Certains rayons, certains produits sont plus margés que d'autres – je parle dans ce cas de la marge brute. La péréquation des marges n'irait-elle pas à l'encontre de la santé publique ? Si vous margez moins sur des produits ultra-transformés et plus sur des produits sains, cela nous pose problème.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Je ne suis pas ultra-libéral. En préambule, je veux dire que vous êtes dans votre rôle. Je crois au primat du politique et je pense que le marché a besoin d'être régulé. La confrontation des intérêts privés ne suffit pas pour bâtir un intérêt collectif.

J'ai regardé l'audition d'Alexandre Bompard. Il est premier sur le marché du bio. Nous avons la plus forte progression, derrière lui. Au départ, la plupart des fournisseurs de bio ne voulaient pas nous en vendre. Les militants refusaient de vendre aux capitalistes et voulaient alimenter des chaînes en circuit court – quand Bernard Tapie a racheté La Vie claire, cela a changé la donne. Même des entreprises comme Léa Nature produisaient un peu pour la grande distribution et proposaient du sélectif pour les autres enseignes.

En nous appuyant sur la Scamark, notre société qui établit les cahiers des charges des marques de distributeurs que sont Marque Repère, Eco+ et

Bio Village, notamment, nous nous développons très fortement. Je crois à l'avenir du bio. Actuellement, il y a un creux, car dans la période d'inflation, l'écart de prix était colossal. Quand, sur le marché de Concarneau que je fréquente, le bio est affiché 40 % à 50 % plus cher que le produit naturel, même si cela ne renvoie pas aux mêmes types de culture, c'est inaudible pour le consommateur.

Je crois au bio. Nous développons le bio et allons mettre le *booster* sur ce qui est raisonné et meilleur pour la santé. Il ne faut pas, par avance, dire que cela va coûter plus cher. Pour que la nouvelle économie soit rentable, il faut qu'elle soit accessible. Un produit qui n'est pas vendu ne donne aucune rémunération. Si le bio coûte 30 % ou 40 % plus cher, il faut le rendre accessible. C'est mon combat et le combat des centres E.Leclerc. La compétition avec les autres distributeurs est saine. Ceux qui ont vu dans le bio un marché protégé, parce qu'ils étaient militants ou commerçants sélectifs, se sont trompés et ont trompé une partie des agriculteurs. Allons-y ensemble.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez anticipé ma question suivante, sur le bio.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Votre commission a un biais : elle porte beaucoup sur l'agroalimentaire. Un centre E.Leclerc affiche 70 000 références. Selon un indicateur, nous détenons 24,5 % de parts de marché, mais cet indicateur sera revu à la lumière des circuits de distribution apparus depuis dix ans. Je pense que nous détenons 17 % à 19 % de parts de marché. La masse de produits alimentaires en France est de 350 milliards d'euros. Quelque 60 % sont hors grande distribution. Je pense que cela se fragmentera encore plus parce que les modes de vie des Français changeront et ils mangeront moins, mieux et ailleurs. C'est l'une des explications des difficultés de nos producteurs de viande.

Le métier de commerçant ne repose pas sur la péréquation de marge, mais sur le prix. Un commerçant qui s'installe dans une ville où il a des concurrents part sur un plan d'action qui suscite immédiatement des réactions. La marge est une résultante et non un objectif stratégique.

Un magasin Action s'installe au bout de mon parking : il est 20 % moins cher que mon magasin E.Leclerc sur les produits d'entretien. Adhérent E.Leclerc d'une coopérative régionale, j'interroge mes collègues pour savoir si c'est local ou national, et si c'est national, j'essaie d'obtenir du fournisseur ou d'une marque de distributeur de faire mieux que son prix, peut-être sur trois articles au lieu d'un. La marge, c'est ce qui restera de cette agilité.

La force d'E.Leclerc, qui explique que nous soyons numéro un, c'est notre hyper-agilité. Nous ne travaillons pas à court terme. Nous savons, pour des raisons patrimoniales, que si nous ne gagnons pas une année, nous entretenons un capital à transférer, et ce faisant, la performance de la marque. C'est la force que décrivait Olivier Dauvers récemment en évoquant Carrefour. Notre métier est d'être dans la compensation permanente. Avec

l'IA, ce sera vraiment tout le temps. C'est déjà le cas pour les tour-opérateurs et les spectacles…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On s'éloigne de notre périmètre.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Mais cela participe de notre champ de péréquation. Mme Christiane Lambert a en grande partie raison : l'alimentaire sert de variable d'ajustement. Si vous retranchez les charges contraintes telles que les transports et le loyer, sur lesquelles le consommateur ne peut pas arbitrer au moment de la hausse des prix, et l'alimentation dont on ne peut pas priver les enfants, il reste le textile, dont on peut un peu se priver, et l'alimentation plaisir. Nous répondons par un panel que n'ont pas Lidl, Netto et Aldi. Nous allons chercher notre attractivité ailleurs, sur les voyages ou la bijouterie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est votre modèle. Nous avons vu qu'il en existait d'autres, lors de l'audition des représentants de Grand Frais, qui réalisent des marges exceptionnelles uniquement sur de l'alimentaire.

Pourquoi de telles tensions dans les négociations commerciales en France ? Les producteurs et transformateurs, en grande difficulté économique, s'en plaignent. Pourquoi n'avons-nous pas des relations commerciales plus pacifiées ?

Quelle est votre stratégie face à la matière première agricole et la matière première industrielle ? Quels sont les taux de hausses accordés en 2024-2025 sur les demandes de vos fournisseurs relatives à celles-ci ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Je ne sais pas répondre à cette dernière question.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il n'y a pas moyen d'obtenir cette réponse !

M. Michel-Edouard Leclerc. – Je ne sais même pas si nous fonctionnons ainsi.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Alexandre Bompard a pu nous donner des taux d'évolution moyenne de la matière première agricole et de la matière première industrielle en 2025. Si vous nous les donniez, nous aurions un témoignage clair selon lequel le prix bas n'est pas l'opposé de la rémunération.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Pourquoi dire cette phrase et non : « le prix élevé est l'opposé de la rémunération de l'agriculteur » ? Pourquoi s'en prendre à celui qui vend moins cher ? Je le dis sans polémique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les acteurs amont de notre filière sont en grand danger. Nous risquons de les perdre. Ce sont des enjeux de souveraineté agricole et alimentaire.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Celui qui vend cher…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – … n'a pas de client, monsieur le commerçant !

M. Michel-Edouard Leclerc. – S'il ne vend pas, il ne rémunère pas l'agriculteur ! En vendant moins cher, on vend beaucoup plus de volume et on génère plus de revenus pour les producteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Un même producteur ne peut pas répondre à votre demande de volume. Ce sera donc une somme de petits producteurs qui auront le prix bas mais pas le volume.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Les producteurs ont-ils gagné quelque chose dans la disparition de Casino qui vendait cher ?

Les consommateurs ne comprennent pas cette focalisation. La popularité d'E.Leclerc vient de ce que l'on fait, mais aussi de ce que le consommateur a compris que nous voulions vendre moins cher. C'est parce que nous jouissons de cette confiance que nous constituons un excellent débouché, y compris pour les grands crus et les belles viandes.

Je me suis engagé contre le traité avec le Mercosur. J'ai hésité car je prends le train avec les gens de Naval Group de Lorient, qui ont des sous-marins à vendre à l'Argentine ! Je me suis aligné sur les propos des syndicaux agricoles. Que ce ne soit pas contesté. C'est parce que je représente une enseigne pas chère que les Alsaciens de l'Association de production animale de l'Est (Apal') ont choisi E.Leclerc pour commercialiser de l'Angus alsacien. Pour vendre une viande plus maturée, plus chère à élever, ils ont choisi une enseigne qui a la confiance des consommateurs. C'est pareil pour les représentants des grands vins de Bordeaux. Au départ, ils voulaient vendre à Nicolas ou au Repaire de Bacchus et non à E.Leclerc. Quand ils ont vu que nous savions vendre des vins plus chers moins cher sans casser la qualité du label, ils ont changé d'avis. En vendant moins cher, nous offrons des débouchés sécurisés et croissants à l'agriculture française. C'est en tout cas l'objectif.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – On parle souvent de guerre des prix entre les distributeurs français, mais aujourd'hui la pression vient surtout de plateformes comme Temu ou Shein qui sont très efficaces et proposent des produits importés à des prix extrêmement bas, grâce à des structures de coûts et à des cadres réglementaires totalement différents de ceux que nous sommes, nous, obligés de respecter. Cette concurrence exerce une pression directe sur les marges, notamment dans le secteur non alimentaire, et fragilise les commerces de proximité. La véritable guerre des prix n'est-elle pas désormais celle qui oppose les distributeurs traditionnels en France à ces nouveaux acteurs mondialisés ? Comment, selon vous, nos modèles français peuvent-ils résister sans entrer dans une spirale de prix ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Il y a d'abord un vrai problème : je ne sais pas qui représente les intérêts français face à ces importations à très bas prix. Je suis pour la liberté et un maximum de libre-échange, mais quand ces produits sont bien en dessous de nos seuils de coûts de production et de rémunération, il y a des dispositions à prendre. On me répond : « C'est l'Europe. » En 45 ans de métier, je n'ai jamais été sollicité, bien que premier distributeur français. Nous sommes disponibles pour équiper une *task force*. Nous savons acheter. Nous saurions négocier – négocier n'est pas un péché. Alors que l'on parle des taxes aux États-Unis et en Inde, je ne sais pas qui détermine les seuils d'acceptation de ces produits.

Cela explique une partie des tensions actuelles entre l'industrie et le commerce. Tous les métiers sont affectés par la géopolitique. Tout le monde polémique sur l'immoralité et les aspects environnementaux de Shein, mais ce système est annonciateur de ce qui va nous arriver. Ces plateformes d'industriels « désintermédiarisent » la fonction commerciale. Ils font des séries courtes, supprimant les problèmes de précommande, de trésorerie et de stocks. C'est Amazon en circuit plus court. Il se peut même qu'il y ait à en apprendre, écologiquement. Ces plateformes arrivent à faire leur marge derrière le comptoir. Les magasins français de textile qui importaient à 90 % de la zone indopacifique prenaient leur marge, et voilà que ces fournisseurs restituent cette marge directement au consommateur, et même davantage puisque la politique chinoise est de pousser ces produits que le marché chinois n'absorbe pas. Ce qui nous arrive avec Shein va se poursuivre avec JD, futur coactionnaire de la Fnac, Alipay, Etsy. Personne ne connaît encore les plateformes indiennes, mais elles vont amortir très vite leurs innovations sur leur population de 1,5 milliard d'habitants.

Avec Neoma Business School, nous cherchons des écoles pour nos étudiants à l'étranger. Le Nigeria, que personne ne regarde, comptera 320 millions d'habitants en 2040. Ce pays pourra amortir très vite ses chaînes de production. Ne refaisons pas la même erreur que les commerçants français face au commerce en ligne venu d'ailleurs.

Nous, les habitants de province, avons appris par la maîtrise du drive à parler au consommateur sur internet et sommes aujourd'hui la cinquième application française. E.Leclerc est le premier site français de commerce. Nous avons su anticiper. Il faut alerter les commerçants, les restaurateurs et tous les prestataires de service : vont arriver une technologie, une robotisation, une IA, qui vont casser la rente, déjà non rentable. Il y a un travail pédagogique à mener.

Avec Philippe Michaud, nous sommes allés il y a 15 ans à Seattle et à San Francisco. N'oubliez pas que Jeff Bezos est d'abord un libraire qui résout un problème logistique. On regarde sa marge alors que c'est derrière le comptoir qu'il organise une logistique, qu'il transforme sa plateforme, qu'il raccourcit les coûts d'exploitation de son approvisionnement. Il se dit qu'il peut vendre autre chose que des livres. Puis, avec Amazon 3, il crée une place

de marché. Il arrive en France. Dix-sept ans après, on dit qu'il ne gagne pas d'argent mais toute l'arrière-cour est rentable. Je vous alerte car personne n'en parle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si, nous en parlons.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Nous faisons partie des sachants. Je peux vous dire que peu de gens se rendent compte de l'ampleur de l'impact.

Vous me demandiez pourquoi il y a des tensions. Parce que cela touche aussi le monde industriel, y compris les coopératives, qui sont parfois des groupements, qui ne sont pas si transparents, ainsi que la puissance publique dans sa capacité d'achat. Cela doit nous remettre en cause. Peut-être qu'il faut diaboliser, mais en tout cas, ça va arriver. Nous, nous relevons le défi avec la multicanalité.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Depuis plusieurs décennies, l'accès à des produits alimentaires autrefois réservés à des consommations occasionnelles, comme le saumon, les fruits exotiques ou les produits festifs, s'est largement démocratisé. Cette évolution a rendu ces produits accessibles toute l'année à un public beaucoup plus large, grâce à une logique d'accessibilité permanente et de prix contenus. Cette massification a profondément transformé les filières : augmentation des volumes, standardisation des productions, organisation industrielle plus poussée et pression constante sur les coûts. Les enseignes qui fondent leur modèle sur la promesse de prix bas ont accompagné et structuré cette évolution. Le débat récurrent sur les marges dans la grande distribution ne trouve-t-il pas son origine dans cette philosophie d'accessibilité généralisée qui, progressivement, a déplacé le centre de gravité de la construction du prix vers le consommateur, plutôt qu'à partir du coût économique en amont chez l'agriculteur ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Je suis d'accord. Nous ne sommes pas les censeurs du marché. Quand j'étais adolescent, nous mangions du saumon seulement à Noël. La balance commerciale est déficitaire à cause du café, du cacao et du saumon. Même en période d'inflation, les consommateurs ne s'en sont pas privés. Faut-il le leur reprocher ? Nous sommes en démocratie. Les Parisiens mangent de la lotte en Bretagne alors que nous n'en mangions pas quand j'étais petit. Le consommateur est roi.

On peut opposer une politique d'offre et une politique de demande, mais qu'est-ce qui empêche des groupements de producteurs de lancer d'autres produits sur le marché ? C'est un peu le cas de Danone avec le Skyr et le Hipro. C'est aussi un peu ce que font les producteurs de Saveol ou de la société d'intérêt collectif agricole (Sica) de Saint-Pol de Léon, mais ils sont critiqués. Ils produisent de la fraise sous serre sans émission de carbone, en recyclant de l'énergie. Ils amènent de nouveaux produits. Leurs parents étaient agriculteurs de pleine terre ; ce n'est plus leur cas, ils renouvellent l'offre. C'est la dialectique entre l'offre et la demande qui fait le marché.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – J'ai l'impression que le prix est fixé en fonction du consommateur et non pas en fonction du coût du producteur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela dépend des enseignes.

M. Michel-Edouard Leclerc. – C'est le marché qui fixe le prix. Je comprends le producteur. Je vois ses lignes de coût. Mais de grands producteurs qui pouvaient lisser leurs coûts ne l'ont pas fait. Ils veulent prendre la mise tout de suite sur une augmentation du prix du cacao plutôt que de lisser. La financiarisation du marché fait que les matières premières ne sont pas achetées uniquement pour leur usage mais relèvent de logiques spéculatives. Ce sont des marchés placiers avec des algorithmes qui achètent. Il faut de la régulation. Je ne conteste pas la tentative de protéger, sécuriser, sanctuariser la matière première agricole.

M. Jean-Claude Tissot. – Vous avez parlé tout à l'heure de transparence et de clarté. La rapporteure vous a interrogé sur les loyers. On pourrait imaginer que l'organisation est bien faite pour écraser une marge ou un bénéfice. Le coût du magasin n'obéit à aucune règle mais relève d'un arrangement à l'amiable. Y a-t-il vraiment un plafond au mètre carré ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Les jeunes qui montent leur magasin sont parrainés par d'autres plus experts, gardiens du temple, qui ne les laissent pas dériver. C'est un compagnonnage qui respecte le cahier des charges de l'association des centres E.Leclerc. Par région, ils ont des indicateurs. Les centres E.Leclerc sont concurrents entre eux, de par la loi et dans les faits. Qu'ils aient des loyers ou non, qu'ils soient locataires chez Unibail-Rodamco ou propriétaires, ce que nous regardons, c'est l'indice Nielsen sur les majeurs, les 5 000 ou 6 000 principaux articles, et l'indice exhaustif. Tout adhérent qui dépasse un certain nombre de seuils est convoqué par ses pairs, puis par une commission nationale, et je ne dirais pas que c'est la cellule du parti communiste du temps d'Aragon, mais c'est très directif.

Loyer ou non, ce qui compte, c'est le prix pour le consommateur. C'est comme à l'école : on se classe du 1er au 495e. Pour être nommé au conseil d'administration de tous les organes du groupe, il faut être dans la première moitié.

M. Jean-Claude Tissot. – Au lendemain de la crise inflationniste, les produits bio étaient 40 % plus chers, avez-vous dit. Pourtant, vous ne rémunérez pas le producteur bio 40 % plus cher. Où passe la différence ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – C'est ce qu'il faudrait que vous regardiez.

M. Jean-Claude Tissot. – Pourquoi cet écart de prix ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Les fournisseurs de bio, les intermédiaires, ont voulu faire du sélectif et ne pas être en compétition avec

les grandes surfaces. C'est devenu un marché dans le marché, avec moins de concurrence. C'est aussi ce qui explique les prix trop élevés. Mais il ne faut pas rester sur une mauvaise image du bio.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Pourquoi votre modèle particulièrement performant et solidement implanté en France n'a-t-il pas été porté plus largement à l'international ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Nous sommes un collectif d'entrepreneurs familiaux indépendants. Nous savons nous autostimuler et nous contrôler à deux heures d'avion. Il y a des E.Leclerc au Portugal, en Espagne, en Slovénie, au Luxembourg et en Pologne. Nous sommes des coopérateurs. J'ai été très sollicité pour implanter E.Leclerc au Maghreb et au Moyen-Orient. Nous avons formé des jeunes pour y aller. Certains se sont fait rattraper par les droits d'entrée. D'autres ont préféré devenir diplomates ! Le Quai d'Orsay nous a poussés à former des jeunes. Peut-être y a-t-il eu des surcroîts d'ego ? En tout cas, nous sommes un petit joueur à l'international.

En Suisse, les deux leaders du marché sont deux coopératives. En Italie, Conad, allié à Intermarché, et Coop Italia, une coopérative qui travaille avec nous, fonctionnent bien.

Dans toute l'Europe du Nord, qui a une éthique protestante, le circuit de la fourche à la fourchette fonctionne très bien.

M. Jean-Claude Tissot. – Que pensez-vous d'un Nutri-score sur les fruits et légumes associant origine et saisonnalité ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Attention à ne pas noyer le poisson. Nous avons déjà beaucoup d'informations à transmettre.

Les produits d'appellation d'origine protégée (AOP) rejettent le Nutri-score.

M. Jean-Claude Tissot. – Je parle des fruits et légumes naturels, comme une pomme ou une poire.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce pourrait être un QR Code.

M. Jean-Claude Tissot. – Le but est d'encourager les clients à acheter des produits de saison, par l'indice de saisonnalité.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Ce n'est pas idiot !

M. Jean-Claude Tissot. – Nous voulons que nos producteurs français deviennent prioritaires.

M. Michel-Edouard Leclerc. – C'est une idée plus facile à appliquer dans le midi de la France que dans le Nord. Dans le Finistère, heureusement qu'il y a eu une révolution agricole avec Alexis Gourvennec. Les produits de saison, c'est l'ail, la pomme de terre, l'oignon, le chou-fleur et l'artichaut !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est limité !

M. Michel-Edouard Leclerc. – Heureusement qu'il y a la fraise de Plougastel !

Nous sommes preneurs d'expérimentation.

M. Daniel Gremillet. – Comment expliquez-vous que la ferme France soit en décroissance sur l'entrée de gamme ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Il faut remettre du marketing et du commercial dans tout cela. Il y a un moment difficile, dû aux évènements climatiques, à la géopolitique, l'arrivée de nouveaux compétiteurs, l'investissement au Maroc ou en Algérie, y compris par le Crédit agricole : la vision du village gaulois contre les Romains est obsolète.

Il existe plusieurs types d'agriculture. Il y a d'abord l'agriculture vivrière, qui n'est pas trop dépendante des cours. Il y aura toujours des circuits courts. Dans le nord de l'Italie, ils se développent bien, mais tous les pays du Nord n'en ont pas. Il y a aussi une agriculture exportatrice, à laquelle il faut redonner de la valeur. Quand on parle de notre agroalimentaire, on parle de l'art culinaire français. Les Italiens ont pour produit phare les pâtes, même pour un conducteur de Ferrari. Il faut travailler sur la manière de créer de l'affect, de la valeur autour des productions françaises, à l'export comme sur le marché français.

Il y a une crispation liée à l'impact de la révolution numérique et à l'élargissement du nombre de concurrents et aux variations de taxes, mais à une époque révolue, les ministres de l'agriculture mettaient tout le monde ensemble, sans reporter la faute sur l'Europe. Jusqu'à Stéphane Le Foll, on travaillait bien davantage main dans la main.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est la faute du politique si vous ne travaillez plus main dans la main ?

M. Michel-Edouard Leclerc. – Je me garderais bien de dire cela.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Tant mieux, parce qu'il faudrait le démontrer ! Et nous sommes dans la même Union européenne que nos voisins.

M. Michel-Edouard Leclerc. – Le politique pourrait être facilitateur. Quand on prend le même train et que les enfants vont dans la même école, on ne se parle pas de la même manière que si l'on est loin.

En Allemagne, il n'y a pas de dissociation entre les chambres d'agriculture et les chambres de commerce et d'industrie. La grande distribution est entrée depuis quatre ans ou cinq ans dans les filières.

La charte de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) montre une volonté réciproque, des industriels et des distributeurs, de meilleur déroulement des discussions. Je ne participe pas aux négociations, mais à la fin, je vais quand même voir si tout va bien. Je crois aux rapports humains.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Envoyez-nous ceux qui disent que cela se passe bien !