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 III – 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

COMPTES RENDUS DES AUDITIONS 7

- Production alimentaire bio – Audition de Mme Stéphanie Pageot, secrétaire nationale en charge des liens avec les opérateurs économiques, de la fédération nationale de l'agriculture biologique (Fnab), MM. Thomas Breuzet, président du syndicat des entreprises bio agroalimentaires (Synabio) et dirigeant du groupe Quinoak, Jean Marie Roy, co-président et Guillaume Lejal, directeur général, de l'union des éleveurs bio (Unebio), et MM. Charles Kloboukoff, président, et Éric Guilhem, directeur commercial de Léa Nature 7
- Audition de M. Thiago Almeida, directeur exécutif des achats, Mme Anouck Paumard, directrice des affaires publiques, MM. Jean-Christophe Monnez, directeur des achats et François Bluet, directeur juridique et conformité de Lidl France 30
- Audition de M. Philippe Thirache, président de Stokomani 45
- Audition de M. Dany Rochefort, président, et Mme Anne Grandjean, directrice juridique du groupe coopératif agricole Eureden 61
- Audition de M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail et de M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques 75
- Distribution spécialisée bio – Audition de M. Franck Poncet, directeur général et Mme Sophie Ionascu, responsable de la représentation externe et institutionnelle, de Biocoop, MM. Richard Jolivet, directeur général de Naturalia et Jérôme Breysse, directeur des relations institutionnelles, du groupe Casino, Mmes Florence Gomez, directrice générale de Bio c'Bon et de Christelle Le Hir, présidente du directoire de La Vie claire 97
- Audition de Mme Pauline Glaziou, directrice générale de la centrale européenne d'achats Eureca et administratrice d'Eureca Trading et de M. Jean Paul Onillon, administrateur d'Eureca Trading et directeur des achats des produits de grande consommation du groupe Carrefour 127
- Audition de M. Wouter De Backer, président d'Action France 146
- Concordis, alliance européenne à l'achat de Carrefour et Coopérative U et CWT – Audition de Mme Marion Libersac et MM. Hervé Daudin, membres des comités de pilotage de Concordis « 3 net » / « on top », et Éric Dubouchet, directeur général et Mme Valentine Brom Szczerbakow, directrice du partenariat et de la négociation internationale de CWT 160
- Audition de M. Dominique Chargé, président de la Coopération agricole 187
- Audition de Mme Amélie Vidal-Simi, présidente, de Mme Perrine Lebrun, directrice de la communication et des affaires publiques, et de M. Nicolas Thebault, directeur commercial de Mondelēz International en France 201
- Audition de M. Léonard Prunier, président de la fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) 214
- Audition de M. Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la commission européenne 228
- Audition de M. Jean-Marc Bernier, directeur général, de M. Christophe Jouin, directeur général marketing et commercial, de Mme Gaëlle Le Pape, directrice du développement commercial et de M. Fabrice Collier, directeur juridique de Lactalis France 245

- Audition de M. Olivier Péchereau, directeur général de Danone France, M. Cédric Rubod, vice-président ventes et directeur commercial exécutif, Mme Virginie de Suremain, directrice juridique et conformité et M. Jérémie Vandenbroucke, directeur lait 252
- Audition de différentes marques territoriales 261
- Audition de M. Billy Salha, directeur général, Mme Charlotte Defrel, directrice de la communication et des affaires publiques, MM. Jean-François Fournier, directeur général GMS France, et Gérard Chambet, directeur général des opérations et du pôle restauration hors domicile de Fleury Michon 287
- Audition de M. Charles de Kervénoaël, directeur général d'Herta France 295
- Audition de MM. Pascal Hirth, président-directeur général, Benoît Clerc, directeur des achats et de l'offre et Hans Pollet, directeur général des finances d'Aldi France 302
- Audition de MM. Marc Butot, directeur général délégué au commerce, et Fabio Brusa, directeur des affaires publiques, de Nestlé France 319
- Audition de Mmes Béatrice Dupuy, présidente-directrice générale, Aurélie Dugny, directrice des ventes, et Schamy Millimono, directrice des affaires publiques, de Procter & Gamble France 333
- Audition de M. Jérôme Wolff, directeur général France fromage, de Mme Sophie Godet, directrice générale ressources laitières, en charge de l'amont laitier, et de M. Olivier Le Coz, directeur commercial, du groupe Savencia 351
- Audition de M. Daniel Sauvaget, président fondateur d'Écomiam 358
- *E-commerce* alimentaire - Audition de MM. Romain Roy, président-directeur général fondateur de Greenweez, Nathan Labat, cofondateur de La Fourche, et Paul Lê, cofondateur de La Belle Vie 373
- Audition de M. Xavier Unkovic, directeur général, de Mme Anne-Marie Geryl, directrice générale Bonduelle France *Long Life*, de M. Mathias Levoir, directeur des opérations, et de Mme Céline Barral, directrice de la stratégie des marques, du groupe Bonduelle 396
- Audition de M. Nicolas Liabeuf, président d'Unilever France, de Mme Catherine Hatton, directrice juridique d'Unilever France et de M. Léo Tubiana, directeur de la communication et des affaires publiques d'Unilever France 403
- Audition de Mmes Christiane Lambert, présidente, Stéphanie Fuiret, responsable des affaires économiques, et M. Fabien Castanier, délégué général de la Fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict) 411
- Audition de M. Jérôme Foucault, président, et Mme Karima Kaci, directrice générale de Pact'Alim 435
- Audition de MM. Bruno Rousseau, directeur général, Reynald Plomion, directeur commercial, Jean Guillon, directeur administratif et financier et de Mme Laetitia Grillas, directrice juridique de St Michel 453
- Audition de MM. Laurent Collot, directeur général, Frédéric Louis, responsable conformité juridique de Coopernic, Philippe Beaudoin, président, et Alexandre Masiak, directeur général de Coopelec 461
- Audition de M. Serge Papin, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat 492
- Audition de Mme Annie Genevard, ministre de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire 517

- Outre-mer - Audition de MM. Jocelyn Cavillot, vice-président de l'observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de La Réunion, Patrick Plantard, président de l'observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de la Guadeloupe, la Martinique, la Guyane, Saint-Martin et Saint-Barthélemy, Christophe Girardier, auteur de cinq rapports sur l'économie ultramarine et président de Bolonyocte Consulting, Alexandre Gautier, directeur général de l'Institut d'émission d'outre-mer (IEOM), et Mme Marie Aouriri, responsable de l'observatoire économique et des établissements de crédit de l'IEOM.....541
- Audition de MM. Stéphane Hayot, directeur général du groupe Bernard Hayot, Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien, et Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique 562

COMPTES RENDUS DES AUDITIONS

Production alimentaire bio – Audition de Mme Stéphanie Pageot, secrétaire nationale en charge des liens avec les opérateurs économiques, de la fédération nationale de l'agriculture biologique (Fnab), MM. Thomas Breuzet, président du syndicat des entreprises bio agroalimentaires (Synabio) et dirigeant du groupe Quinoak, Jean Marie Roy, co-président et Guillaume Lejal, directeur général, de l'union des éleveurs bio (Unebio), et MM. Charles Kloboukoff, président, et Éric Guilhem, directeur commercial de Léa Nature

(*Mardi 3 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous entamons aujourd'hui les travaux de notre commission d'enquête par une table ronde sur le bio.

Y participeront : Mme Stéphanie Pageot, secrétaire nationale en charge des liens avec les opérateurs économiques de la Fédération nationale d'agriculture biologique (Fnab) ; M. Thomas Breuzet, président du Syndicat des entreprises bio agroalimentaires (Synabio) et dirigeant du groupe Quinoak ; MM. Jean-Marie Roy, co-président de l'Union des éleveurs bio (Unebio), et Guillaume Lejal, son directeur général ; enfin, MM. Charles Kloboukoff, président-fondateur de Léa Nature, et Éric Guilhem, son directeur commercial. Madame, 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, qui peuvent aller jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et 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, Mme Stéphanie Pageot, M. Thomas Breuzet, M. Jean-Marie Roy, M. Guillaume Lejal, M. Charles Kloboukoff et M. Éric Guilhem prêtent serment.

Le cas échéant, vous ne manquerez pas de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêt.

Nous sommes ravis de vous entendre aujourd'hui, car le bio occupe une place singulière dans notre modèle agricole et alimentaire, qui a été renforcée par les lois Égalim. Il répond à des exigences sociales et

environnementales, mais il est confronté à une évolution de la consommation, à une pression sur les prix et à la fragilité de certaines filières.

Votre présence conjointe devant nous est bienvenue, car vous représentez différentes composantes structurantes de l'écosystème bio.

La Fnab représente les producteurs engagés dans l'agriculture biologique et l'Unebio plus spécifiquement les éleveurs bio. Nous souhaiterions comprendre si la formation actuelle des prix bio permet de couvrir les coûts de production et d'assurer un revenu viable aux agriculteurs engagés dans cette transition. Les filières animales étant plus exposées aux fluctuations du marché et aux coûts de l'alimentation, leurs représentants pourront nous indiquer si les mécanismes actuels de contractualisation et de négociation permettent de sécuriser leurs revenus.

Synabio représente les entreprises de transformation et de mise sur le marché des produits biologiques, qui sont situées à l'interface entre les producteurs et les distributeurs : votre éclairage, monsieur Breuzet, sera essentiel pour comprendre comment se construisent les prix industriels du bio, comment les hausses de coûts agricoles sont prises en compte, et dans quelle mesure la concurrence du bio dans la grande distribution influence l'équilibre économique des filières.

En tant qu'acteur industriel et entreprise engagée, positionnée sur ses marques propres, mais aussi partenaire de la grande distribution, Léa Nature tient un rôle important dans le paysage du bio : vous nous livrerez, messieurs, votre vision de la répartition de la valeur entre les acteurs, de la formation des prix et votre appréciation des relations commerciales.

Dans un premier temps, vous exposerez la prise en compte des coûts de production agricoles en bio, la manière dont se déroulent les négociations commerciales et votre vision de la répartition de la valeur en huit minutes maximum de présentation liminaire. Suivront les questions de notre rapporteure et les miennes, puis celles des autres membres de la commission d'enquête.

Mme Stéphanie Pageot, secrétaire nationale en charge des liens avec les opérateurs économiques de la Fédération nationale d'agriculture biologique. – La Fnab représente quelque 10 000 paysans et paysannes bio sur les 65 000 qui exercent actuellement en France. Je suis productrice laitière bio en Loire-Atlantique, j'exerce aussi une activité de transformation fromagère ; je suis en bio depuis vingt-huit ans.

Le marché de l'agriculture biologique en France s'élevait à environ 12 milliards d'euros en 2024 ; nous espérons qu'il aura atteint 12,4 milliards en 2025. C'est un marché assez spécifique : on commercialise pour 47 % dans les grandes surfaces, pour 25 % dans les magasins spécialisés bio ; enfin, la vente directe est estimée autour de 14 % des débouchés. Environ 10 % de la surface agricole utile (SAU) française est en bio ; la proportion de fermes bio est de 15 %.

La filière bio sort de trois années de crise. La forte inflation des produits agricoles a causé en 2022 un retournement du marché : les consommateurs se sont détournés de l'agriculture biologique. Les surfaces cultivées et le nombre de fermes bio ont donc diminué en 2023 et 2024. La santé économique de ces fermes n'est toujours pas au beau fixe : les baisses de prix et de volumes les ont affectées. En particulier, les filières longues, qui commercialisent leurs produits auprès des transformateurs et des distributeurs, ont vécu des moments difficiles et sont loin d'avoir retrouvé les prix et volumes d'avant crise. S'y est ajoutée, en 2024, la suppression des aides au maintien assurées auparavant par la politique agricole commune (PAC) : cela représente pour certaines fermes, notamment en production céréalière, près de 20 000 euros de pertes annuelles. La prochaine PAC ne devrait pas voir le rétablissement de ces aides en faveur des agriculteurs ayant un engagement environnemental fort.

D'après l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM), le maillon agricole ne capte que 10 % de la valeur ajoutée créée par la vente d'un produit alimentaire, ce qui est tout à fait insuffisant pour les paysans et paysannes bio. Il faudrait atteindre au moins 25 % pour leur donner la capacité de réinvestir et, surtout, une rémunération décente. Ce dernier point est crucial pour assurer la transmission des fermes, enjeu aussi important dans le bio que pour l'agriculture conventionnelle : la moitié des fermes devraient changer de main dans les dix ans à venir. Sans attractivité des prix et sans les aides au maintien, on n'encouragera pas les reprises.

Le marché a redémarré en 2024 et 2025, d'abord dans les magasins spécialisés, peut-être aussi maintenant dans les grandes surfaces, mais y aura-t-il assez de produits pour répondre à ce rebond de la demande ? Ces derniers mois, les consommateurs se disent intéressés par l'agriculture biologique en premier lieu pour leur santé.

J'en viens à la question spécifique des marges. La Fnab est régulièrement interrogée par les associations de consommateurs sur cette thématique, mais nous ne disposons pas d'une visibilité réelle quant aux marges qui se forment au niveau de la transformation ou de la distribution. Nous demandons depuis plusieurs années à l'OFPM de fournir des données plus précises et spécifiques à l'agriculture biologique, en particulier sur des produits aussi simples que le lait, les œufs ou les steaks hachés, mais nous ne les avons pas encore obtenues. On nous oppose le manque de moyens de l'OFPM, mais aussi un manque de volonté des acteurs économiques qui ne donnent pas leurs chiffres. La Fnab ne peut donc pas, factuellement, estimer la répartition de la marge entre producteurs, transformateurs et distributeurs.

M. Thomas Breuzet, président du syndicat des entreprises bio agroalimentaires et dirigeant du groupe Quinoak. – Le Synabio, syndicat national des entreprises de l'agroalimentaire biologique, représente aujourd'hui plus de 200 entreprises, majoritairement des PME et des

entreprises de taille intermédiaire (ETI). Elles pèsent ensemble 50 % du marché bio et génèrent près de 14 000 emplois directs sur l'ensemble du territoire français. Nous, entrepreneurs de la bio, sommes impliqués sur nos territoires, au plus près des filières et des acteurs de terrain ; nous sommes fiers de démontrer chaque jour que des modèles d'alimentation plus vertueux sont possibles.

Je m'exprime comme président du Synabio, mais aussi en tant que dirigeant d'entreprise. En effet, je dirige un petit groupe que j'ai constitué dans le sud-ouest, un ensemble de PME artisanales. Nous produisons des produits laitiers et des alternatives végétales. Cette double casquette me permet à la fois d'avoir une lecture sectorielle et de vous faire part d'une réalité très concrète du terrain.

Le marché de la bio, après plusieurs années de forte croissance à deux chiffres, a connu en 2022 et 2023 une contraction très brutale de la demande, dans un contexte de forte inflation. Les indicateurs observés en 2025 montrent un redémarrage progressif. Celui-ci s'explique d'abord par le rôle d'amortisseur joué par la distribution spécialisée, particulièrement développée en France, qui a permis de maintenir une offre cohérente, lisible et engagée, préservant la fidélité des consommateurs et les débouchés de nos entreprises de transformation et des fermes engagées en bio.

Dans la grande distribution, la situation commence également à s'améliorer, avec une progression de l'ordre de 0,6 % des volumes, mais un enseignement est clair : là où l'offre bio a été maintenue, la consommation a résisté ; là où il y a eu une réduction des assortiments en bio, le recul a été amplifié. Autrement dit, les réductions d'assortiment mises en œuvre pendant la crise ont accentué la baisse du marché.

Du côté des filières, nous sommes également très préoccupés par la situation. La contraction des débouchés a fragilisé le potentiel de production de notre pays, ce qui fait émerger un risque sur les approvisionnements français. Selon le baromètre 2025 de l'Agence Bio (Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique), 16 % des producteurs envisagent de réduire ou d'arrêter leur activité bio. Cette situation préoccupe donc beaucoup les transformateurs que nous sommes.

Du côté des industriels, nous avons fait réaliser par la Banque de France une étude qui a démontré que les entreprises bio ont subi un choc inflationniste majeur sans pouvoir répercuter intégralement les hausses de leurs coûts. Pendant deux ou trois ans, elles ont préservé en priorité l'emploi et les compétences, en rognant sur leurs marges et sur les investissements. En 2024, près d'un tiers des entreprises agroalimentaires bio sont en situation déficitaire, contre 27 % pour l'agroalimentaire conventionnel. Soutenir durablement la consommation est aujourd'hui indispensable pour consolider la reprise et sécuriser l'ensemble des filières.

J'en viens à la question des marges, qui suscite des attentes légitimes de la part des consommateurs et des pouvoirs publics. Comme l'a rappelé Mme Pageot, nous nous heurtons à plusieurs difficultés. Documenter précisément les marges, famille de produits par famille de produits, est aujourd'hui extrêmement difficile, en particulier pour les produits bio. Les limites sont identifiées : l'accès aux données des distributeurs reste partiel et les mécanismes de péréquation entre catégories de familles de produits rendent l'analyse délicate. Nous regrettons qu'aucune étude publique ne permette de quantifier l'existence et le niveau des éventuelles surmarges. Il nous semble important d'améliorer la transparence sur le niveau de marge pratiqué.

À cette difficulté s'ajoute le fonctionnement économique de la grande distribution. Dans les faits, les négociations se construisent non pas à partir des coûts réels de production, mais autour d'un objectif concurrentiel : proposer des prix légèrement inférieurs à ceux des enseignes voisines sur les produits les plus visibles – c'est ce que l'on appelle la guerre des prix –, tout en maximisant la marge sur les produits qui peuvent se vendre plus cher. Dans ce modèle de péréquation, certains produits d'appel sont volontairement vendus avec très peu de marge pour attirer les consommateurs. À l'inverse, les produits de qualité, notamment les produits bio, se voient appliquer des marges plus élevées à des fins de compensation. Ce mécanisme conduit à renchérir des produits déjà plus coûteux à produire, donc à pénaliser leur accessibilité pour les consommateurs.

Synabio souhaite néanmoins attirer votre attention sur un point essentiel : agir uniquement sur les marges, sans agir en parallèle sur les règles d'offre et de visibilité du bio, comporte un risque réel : rendre ces produits encore moins attractifs économiquement pour les enseignes et leurs magasins, ce qui diminuerait à terme leur présence en rayon. De la même manière, toute remise en cause du seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+ 10) ferait peser un risque direct sur les produits bio, qui deviendraient une variable d'ajustement dans ce système de péréquation.

Notre préconisation est donc simple : si l'on veut agir sur les marges, il faut agir en même temps sur l'offre. Nous proposons par conséquent de fixer un minimum de 20 % d'offre bio à l'horizon 2030, ce qui serait cohérent avec la cible de consommation prévue par la stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (Snanc). On pourrait accompagner cette mesure d'un suivi dans le temps de l'évolution des taux de marge pratiqués sur les produits bio.

J'en viens au point qui est sans doute le plus préoccupant : le déroulement concret des négociations commerciales. Nous rejoignons les constats formulés par l'ensemble des organisations de l'agroalimentaire. Bien que l'intention ayant présidé aux lois Égalim soit louable, leur contournement est devenu la norme. Le principe de non-négociabilité de la matière première agricole (MPA) a déplacé le centre de gravité des négociations. Comme les

enseignes ne peuvent pas agir ouvertement et directement sur cette composante, les acheteurs reportent la pression économique sur les autres éléments. Cela se traduit par une intensification de la négociation sur les matières premières industrielles (MPI), par une multiplication des demandes de remises additionnelles, par une décorrélation entre les demandes de « trois net » et les perspectives de développement du plan d'affaires, et surtout par une augmentation significative des services de coopération commerciale et des services dits « arrière ».

Pour de nombreuses PME et ETI, cette situation entraîne une érosion directe de la rentabilité, voire des ventes à perte lors d'opérations commerciales. La protection, théorique, de la MPA ne suffit plus à garantir un partage équilibré de la valeur lorsque les autres composantes sont si faiblement régulées et contrôlées.

Près de sept entreprises sur dix nous indiquent avoir fait face, dès l'ouverture des discussions, à des demandes de baisse tarifaire ou à un refus de toute revalorisation des prix, alors même que 80 % des entreprises agroalimentaires bio constatent et accompagnent une hausse du coût des matières premières agricoles. Les entreprises bio avaient formulé des demandes de revalorisation raisonnables, de + 2 % en moyenne, mais les accords conclus le week-end dernier n'offrent qu'une revalorisation très limitée.

Dans ce contexte, une entreprise sur deux considère que les lois Égalim ne sont pas pleinement respectées. Les comportements changent : les rendez-vous de négociation se multiplient, les postures de négociation sont extrêmement agressives ; les signatures sont trop souvent repoussées jusqu'à la date butoir. Cela fragilise surtout les PME et les ETI. Il ne s'agit pas de difficultés ponctuelles, mais d'un déséquilibre structurel des règles de négociation.

Nous préconisons donc, à court terme, de faire respecter les lois Égalim : sans contrôle rapide ni sanctions dissuasives, les contournements deviendront toujours plus la norme. À moyen terme, il serait nécessaire de différencier les règles du jeu pour les PME, ETI et TPE, afin de sortir d'un système où le rapport de force détermine mécaniquement l'issue des négociations, comme nous l'avons vu cette année. À ce titre, les propositions faites par la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) peuvent constituer des pistes intéressantes.

Pour le Synabio, l'accessibilité du bio ne se construira ni par la guerre des prix ni par une action isolée sur les marges ; elle doit reposer sur une action cohérente sur l'offre et la visibilité en rayon. C'est à cette seule condition que les objectifs publics de développement de la consommation de produits biologiques pourront devenir une réalité économique.

M. Jean-Marie Roy, co-président de l'Union des éleveurs bio. – La filière que nous représentons existe depuis trente ans ; quant à l'Unebio, issue

du regroupement à l'échelle nationale de plusieurs associations d'éleveurs, elle existe sous la forme d'une société par actions simplifiée (SAS) depuis vingt-deux ans. Notre mission est de valoriser la viande bio de cinq espèces : bœuf, veau, agneau, porc et volaille. Nous représentons 2 000 éleveurs actifs sur le territoire national. Nous étions 2 500 il y a trois ans, ce qui vous donne une idée de l'ampleur de la crise.

Unebio, ce sont aussi deux structures d'élaboration. Deux outils, l'un dans le Maine-et-Loire et l'autre dans la Meuse, nous permettent de valoriser une partie de nos animaux. C'est également, depuis cinq ans, une cinquantaine de points de vente dans des rayons boucherie ; ils nous permettent notamment d'équilibrer la partie arrière de nos animaux, qui est moins bien valorisée aujourd'hui.

L'organisation d'Unebio est marquée, depuis son origine, par la collaboration avec un certain nombre d'opérateurs : des abatteurs reconnus à l'échelle nationale, qu'ils soient de type coopératif, comme Elivia, ou des groupes privés comme Bigard ou Puigrenier, mais aussi des distributeurs comme Auchan, Carrefour, Système U, Monoprix, Casino, ainsi que l'ensemble de la distribution spécialisée. La diversité des structures et des magasins qui assurent la distribution de nos produits nous donne donc une certaine spécificité.

M. Guillaume Lejal, directeur général de l'Union des éleveurs bio. – Comme nous collaborons avec des abatteurs, nous ne sommes en général pas confrontés directement à la négociation avec la distribution de grande et moyenne surfaces (GMS), mais nous y participons activement, depuis longtemps, et je dois dire que nous n'avons pas à nous plaindre de nos relations avec ces enseignes, en tout cas pour les parties élevage et viande. À quelques exceptions près, nous avons été soutenus dans la crise que nous traversons : la plupart des opérateurs ne nous ont pas lâchés, nous avons pu trouver des solutions avec eux, même si cela n'a pas toujours été facile.

Prenons des exemples simples et concrets. Depuis deux ans, la filière bovine connaît une situation difficile, caractérisée par une baisse globale des volumes abattus et une forte augmentation des prix des bovins. Dans le bio, il faut s'adapter : nous devons toujours suivre cette augmentation. Les éleveurs témoignent que celle-ci a abouti à des prix qui sont *a priori* convenables, mais qui ne sont pas liés à des coûts de production : ils résultent de mécaniques de marché. On peut donc s'interroger sur la solidité et le devenir de ces niveaux de prix. En la matière, nos partenaires, tant chez les abatteurs que dans la grande distribution, ont joué le jeu ; la distribution spécialisée aussi, même si elle a mis un peu plus de temps à comprendre ce quasi-doublement en deux ans du prix de cette protéine animale accessible qu'était la viande bovine.

Pour des filières comme le porc ou la volaille, un coût de production peut plus facilement être établi, les cycles étant plus courts et les techniques de production nous permettant d'établir des coûts de revient *a minima*. Nous

avons rencontré pour ces produits-ci moins de difficultés dans la distribution spécialisée, qui ne propose dans ses rayons que du porc ou de la volaille bio, que chez les généralistes, où le consommateur constate une différence du simple au triple entre côtes de porc ou blancs de volaille conventionnels et bio. Ce niveau de prix ne peut être contesté, puisqu'il reflète le coût de la matière première, mais la situation est compliquée du point de vue du consommateur, quand bien même il souhaite consommer du bio.

Quoi qu'il en soit, nous entretenons globalement avec les abatteurs, la GMS et les distributeurs spécialisés des relations de partenariat plutôt que de confrontation ou de négociation.

Aujourd'hui, certains secteurs commerciaux échappent totalement au marché de la viande bio. Ainsi de la restauration commerciale, dont la consommation de viande n'est pas négligeable : seuls de rares restaurants se permettent de proposer des produits bio ; aucune chaîne de restauration nationale n'a fait ce choix, ce qui nous pénalise fortement.

Quant à la restauration sociale, on peut se féliciter de l'ouverture de ce marché permise par les lois Égalim. Le problème est que l'on ne donne pas forcément à ces acteurs les moyens d'accéder à la viande bio, à l'exception de ce qu'on appelle les « bas morceaux », ce qui génère de l'inflation sur ces produits, notamment les steaks hachés ou les sautés de porc et de veau. On ne peut pas regretter que la restauration sociale ait été invitée à distribuer du bio, mais cet effet pervers n'est pas idéal.

Pardonnez-moi de le dire en ce lieu, mais les politiques publiques menées ces dernières années n'ont pas eu que des conséquences positives. Il y a cinq ou six ans, on a voulu développer le bio à marche forcée sans se préoccuper réellement des acteurs économiques en place. Nous aurions pourtant eu bien des témoignages à apporter. Pour ne citer qu'un exemple, on s'est ainsi retrouvé avec des milliers de bovins bio sans débouchés, qu'il a fallu déclasser. Ce sont les éleveurs déjà installés qui ont eu à subir cela, puisqu'ils devaient bien valoriser tous ces animaux. Au même moment, toutes les coopératives généralistes se sont lancées dans la production de porc bio : 300 000 cochons en un an, alors que le point d'équilibre du marché se situait plutôt à 120 000 animaux. Je vous laisse imaginer les dégâts ! Et c'est alors qu'est venue la suppression des aides au maintien. Le manque de stabilité des politiques publiques ne nous aide pas !

Unebio même a eu à souffrir de cette crise : nous avions 100 collaborateurs et gérions presque 3 000 éleveurs ; aujourd'hui, ces derniers ne sont plus que 2 000 et nous avons dû nous séparer de 50 collaborateurs.

M. Charles Kloboukoff, président de Léa Nature. – Léa Nature est un groupe familial français de transformation fondé il y a trente-deux ans ; son siège est à La Rochelle. Nous avons au total vingt-cinq usines, dont dix-huit, situées en France, sont dédiées à l'alimentation bio et trois aux

cosmétiques bio et naturels. Nous employons 2 000 salariés et réalisons un chiffre d'affaires de 520 millions d'euros. Implantés dans différents endroits du territoire national, nous fabriquons 75 % de nos produits en France ; 90 % de nos produits alimentaires sont bio ; les quelques exceptions sont dans le domaine du végétal.

Nous essayons de travailler sous la forme de contrats de long terme, quelquefois sous la forme de commerce équitable, ce qui est plus facile dans la distribution spécialisée que dans la GMS, plus soumise à la conjoncture et moins encline à accepter la sécurisation des tunnels de prix dans la durée.

Nous observons un marché très variable. Très dynamique entre 2013 et 2020, il a ensuite chuté pendant trois ans. Les marges brutes se sont affaissées dans un contexte très inflationniste : pour notre part, sur la transformation de nos produits alimentaires, nous avons perdu à peu près 4 points de marge sur 45. Nous avons été soumis à des demandes élevées de revalorisation des produits agricoles locaux, que nous avons du mal à satisfaire du fait de la pression sur les prix, qui est accentuée actuellement par la concentration croissante de la grande distribution et la volonté des enseignes d'être compétitives : elles ne veulent pas être le dindon de la farce de la guerre des prix actuelle !

La MPA a été entendue à un moment ; elle l'est moins aujourd'hui. Si nous présentons une intention en la matière à nos distributeurs, nous pouvons être sanctionnés sur les assortiments. Un rapport de forces existe. Nous sommes mieux entendus dans les magasins bio, où nos marges sont un peu plus stables.

Quant aux prix publics, entre 2016 et 2020, comme les produits bio étaient assez populaires, les enseignes les mettaient en avant, car elles comprenaient qu'il y avait là un relais de croissance. Les marges étaient donc dans l'ensemble très raisonnables. Dans le contexte que nous avons connu ensuite, de 2020 à 2024, nous avons vu les prix publics augmenter beaucoup plus vite que nos tarifs, car ces produits étaient peut-être devenus moins populaires ; en tout cas, ce n'était plus le cheval de bataille des distributeurs, qui devaient refinancer des concessions de marge octroyées à des multinationales ou ne voulaient pas perdre en compétitivité sur d'autres produits dont les prix de vente explosaient. Une sorte de péréquation a sans doute été faite. En 2025, nous avons observé un retour à une forme de pondération, avec une certaine baisse des prix sur les produits bio dans certaines enseignes.

Je précise que nous réalisons 50 % de notre activité en GMS, 36 % avec les magasins bio et 4 % avec la restauration collective, qui connaît bien une impulsion de valorisation des produits bio et locaux, avec des cahiers des charges qui peuvent favoriser les PME. En revanche, dans le domaine de la restauration commerciale, je confirme que tout reste à faire.

M. Éric Guilhem, directeur commercial de Léa Nature. – Certains signes de reprise apparaissent sur le bio depuis un an : les consommateurs cherchent traçabilité, proximité et qualité plutôt que seulement des prix bas. Le contexte n'en reste pas moins exigeant pour le bio et les défis sur les marges continuent de peser sur les comptes.

Plusieurs facteurs y contribuent. Tout d'abord, les matières premières agricoles bio ont connu des hausses parfois supérieures à 30 %, qui n'ont pas été répercutées en totalité dans les tarifs nets issus des négociations commerciales. Ensuite, on note des capacitaires-usines en manque de volume et des difficultés d'écrasement des coûts fixes. Enfin, les coûts d'intrants industriels – emballages, énergie – ont augmenté ; en tout cas, nous ne captons pas encore significativement les baisses.

Les distributeurs, soumis à une forte pression sur le pouvoir d'achat et à la guerre des prix, limitent la répercussion des hausses sur les prix sans prendre vraiment en compte deux spécificités particulières du secteur bio : d'une part, des filières agricoles plus fragiles qui nécessitent d'être appréhendées sur le long terme du fait des trois années de conversion, de la rotation des cultures, mais aussi de complexités techniques par rapport aux produits conventionnels, par exemple en matière de traitement des sols ; d'autre part, des volumes plus volatils liés à des sourçages de MPA plus limités que dans l'agriculture conventionnelle et toujours exposés à des phénomènes haussiers.

La répartition finale de la valeur avec la grande distribution reste donc source de tension. En témoigne le contexte particulièrement difficile dans lequel se sont déroulées les dernières négociations commerciales annuelles. Avec le renforcement de la concentration de la grande distribution, les enseignes évoluent dans un environnement extrêmement concurrentiel. Cette compétition permanente conduit à une pression constante sur les prix, avec un déséquilibre croissant du rapport de force dans les négociations. La menace de déréférencement partiel ou total devient un levier puissant. On note de la part des distributeurs un comportement très déterminé et agressif, illustré par des demandes de déflation sans prise en compte de la taille de l'entreprise ou des spécificités agricoles et industrielles du bio. La distribution dit vouloir préserver la matière première agricole sanctuarisée, dans le respect des lois Égalim, mais au prix d'une très forte dégradation des intrants industriels non encadrés par la loi.

Si la chaîne, dans son ensemble, veut rester viable et équilibrée pour pérenniser le modèle alimentaire bio local, cela doit passer par une meilleure prise en compte par la grande distribution des besoins tarifaires et des intervenants industriels agricoles sur le long terme.

M. Charles Kloboukoff. – Nous aussi pratiquons des péréquations : pour soutenir l'agriculture locale, nous sommes obligés de réduire nos marges, mais nous compensons un petit peu sur des produits d'importation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous nous réjouissons d'entendre les représentants de la production bio en France, car c'est un sujet qui intéresse particulièrement notre commission d'enquête. Lors de chaque audition ou presque, j'ai demandé s'il existait des différences de marge entre le bio et le non-bio dans les grandes surfaces. De telles différences, si elles existent, nuisent-elles à la filière bio, ou la conduisent-elles à se positionner différemment ?

Je m'explique : l'association UFC-Que Choisir a réalisé, il y a maintenant six ans, une étude qui indiquait que, lorsqu'un kilo de pommes bio était mis en rayon, la marge, avant même de déterminer le prix de vente de ce kilo de pommes, était de 2,50 euros. En revanche, pour un kilo de pommes conventionnelles, la marge était d'environ 50 centimes. Autrement dit, avant même que le produit ait été positionné, la différence de prix entre le conventionnel et le bio était de 2 euros, ce qui correspond à une différence de marge. La différence de prix entre le bio et le non-bio est-elle uniquement une différence de coût de production, ou est-elle aggravée par une différence de marge ?

M. Guillaume Lejal. – Dans le cas de la viande, on a pu constater par le passé, dans certaines enseignes, des marges tout à fait excessives sur certains types de produits, comme le jambon blanc. Il n'en reste pas moins qu'un porc bio coûte trois fois plus cher à produire qu'un porc conventionnel. Tant que les marges des distributeurs seront relatives et non absolues, des pourcentages plutôt que des valeurs données, le phénomène ne fera que s'amplifier. Quant à la viande bovine, dont le prix fluctue avec les cours du marché, notre travail avec les distributeurs, qu'ils soient généralistes ou spécialisés, va plutôt dans le bon sens. Mais pour ce qui est du blanc de poulet ou du jambon, malheureusement, nous n'avons pas trop le choix au vu du coût de la MPA.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous estimez donc que les écarts de prix sont grandement liés aux différences de coût de production ?

M. Guillaume Lejal. –Pour la viande, et dans les réseaux de distribution que nous connaissons, oui, hormis quelques excès : l'exemple du jambon à 120 euros le kilo que j'évoquais remonte à quatre ou cinq ans – mais c'était à coup sûr une volonté de tuer le produit !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il des fruits et légumes ?

Mme Stéphanie Pageot. – Ce n'est pas facile à évaluer. Les fruits et légumes passent souvent par des grossistes et le marché varie chaque semaine. Il est difficile de savoir où se situe la marge sur le produit final. À coup sûr, il y a eu des problèmes sur le prix de revient ces dernières années. La seule manière d'assurer une prise en compte du coût de production, c'est une application stricte des lois Égalim, avec une construction des prix « en marche avant », mais ce n'est pratiquement jamais le cas.

M. Thomas Breuzet. – La Maison de la bio, qui fédère les différents métiers de la bio, a fait réaliser une étude sur un panier de produits du quotidien dans différents types de magasins. Contrairement à l'étude de l'UFC-Que Choisir citée par Mme la rapporteure, celle-ci a été réalisée après le choc inflationniste. Sur les produits les plus consommés, comme les courgettes ou les tomates, l'inflation constatée sur les produits de l'agriculture conventionnelle vendus en GMS était telle que l'écart de prix avec les produits bio vendus en magasin spécialisé n'était plus que de 20 % – cet écart n'était même plus que de 7 % si l'on écartait du panier un produit en tout début de saison. Cette diminution de l'écart de prix pour les fruits et légumes a contribué à la récente augmentation de la fréquentation des magasins bio, dont l'image prix s'est trouvée très améliorée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous estimez qu'un écart de 20 % est raisonnable ?

M. Thomas Breuzet. – Un écart de 7 %, à coup sûr ; quant à celui de 20 %, il n'est pas si surprenant au vu de la différence des coûts de production et d'acheminement.

M. Charles Kloboukoff. – La proportion de produits d'appel est bien plus importante au sein des produits conventionnels que dans le bio. Le tassement des marges est donc naturel ; il est d'ailleurs très variable selon les catégories. Quand on part de plus haut, la marge est forcément plus importante en valeur absolue.

M. Éric Guilhem. – Dans nos gammes, qui sont très larges, on constate un phénomène à double détente : les marges sont très réduites sur des produits très bataillés, mais plus importantes pour d'autres catégories.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À quelles catégories de produits faites-vous référence ?

M. Éric Guilhem. – Plutôt que de catégories, j'aurais dû parler de volumes. Les marges dépendent directement du volume vendu, elles seront plus réduites sur des produits à volume important.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y a-t-il selon vous une différence entre la grande distribution et la distribution spécialisée bio, qu'il s'agisse de la relation partenariale ou des méthodes d'achat ?

M. Charles Kloboukoff. – Le marché du magasin bio connaît, lui aussi, une vague de concentration depuis trois ou quatre ans ; les méthodes des acheteurs de la GMS s'y développent peu à peu… Mais nous sommes quand même un peu mieux entendus sur la MPA dans les magasins bio, ainsi que dans la restauration collective.

M. Thomas Breuzet. – Les magasins bio portent sans doute une attention plus importante aux engagements pluriannuels vis-à-vis des filières et aux démarches de commerce équitable labellisées. Je constate également une certaine porosité des pratiques, avec un léger décalage dans le temps, mais

les enseignes bio, par leur nature, font montre d'une volonté d'aller plus loin dans certains engagements, politique qu'elles mettent d'ailleurs en avant auprès de leurs consommateurs. Nous reconnaissons le caractère vertueux de ces démarches, même si nous restons vigilants.

M. Guillaume Lejal. – Dans le domaine de l'élevage et de la viande, je n'opposerais pas ces deux types de distributeurs. La distribution spécialisée a eu plus de mal à comprendre l'augmentation du prix de la viande bovine ces derniers mois ; c'est compréhensible, puisque cette hausse – plus de 40 % en dix-huit mois – est inédite et que la grande distribution pouvait plus facilement constater son caractère général, lié au marché et non à des coûts de revient : elle voit que le conventionnel monte, c'est donc normal pour elle que le bio monte aussi. Il a fallu passer plus de temps à expliquer la situation aux distributeurs spécialisés. En tout cas, je n'opposerai pas les deux canaux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se passent les négociations commerciales, en particulier avec la grande distribution, mais aussi avec la distribution spécialisée ? Sont-elles aussi tendues pour le bio que pour les fournisseurs conventionnels ? L'étiquette bio vous protège-t-elle quelque peu, ou la faiblesse relative des volumes vous nuit-elle ?

M. Thomas Breuzet. – L'étiquette bio ne nous donne malheureusement aucune immunité dans les box de négociation… Si traitement différencié il y a, c'est pour faire en sorte que, quelle que soit la taille du fournisseur, ce soit toujours l'acheteur qui ait un petit avantage dans le bras de fer : on observe une gradation des moyens de pression exercés envers les fournisseurs en fonction de leur taille. En tant que dirigeant de PME commercialisant en région des produits bio, je ne constate pas de discernement particulier ; cette année, les négociations ont été particulièrement vives et beaucoup plus tardives que d'ordinaire. C'est la première fois que nous avons continué à négocier jusqu'aux derniers jours, mais aussi que nous avons saisi le médiateur des relations commerciales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc particulièrement tendu.

M. Thomas Breuzet. – Oui, c'est bien ce dont nous informent tous les adhérents du Synabio.

M. Éric Guilhem. – En effet, nous sommes dans un contexte d'intensification de la pression commerciale, que la guerre des prix ne fait qu'accélérer. Je confirme que les négociations ont commencé très tardivement cette année, et se sont poursuivies jusqu'à la date butoir qui garantit la conclusion d'un accord commercial.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous d'ores et déjà nous donner des chiffres ? Les prix d'achat ont-ils augmenté ?

M. Thomas Breuzet. – Concernant les adhérents Synabio, la moyenne des hausses de prix obtenues est de l'ordre de 0,5 %, alors que, pour couvrir

les hausses de MPA et de MPI, il aurait fallu 2 %. L'étude de la Banque de France montre que, sur trois ans, les entreprises agroalimentaires bio ont moins répercuté ces hausses que les entreprises conventionnelles : nous avions déjà du retard.

M. Jean-Marie Roy. – Pour les bovins, le constat est un peu différent, car nous sommes portés par un marché conventionnel haussier ; notre situation est donc plus facile. Je relève cependant qu'un distributeur a fait le choix d'arrêter de se fournir chez nous, et ce de manière plutôt brutale, en quinze jours.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel distributeur ?

M. Jean-Marie Roy. – Lidl. C'est en septembre 2022 qu'ils ont soudain décidé d'arrêter de se fournir en steaks hachés et en saucisses chez nous. Avec d'autres opérateurs, en revanche, les relations sont plus faciles, même s'il faut parfois expliquer la situation, en particulier aux magasins bio qui n'ont pas de point de comparaison, comme l'expliquait Guillaume Lejal.

M. Charles Kloboukoff. – Contrairement aux représentants de collectifs de fournisseurs, comme nous sommes une seule entreprise, nous ne pouvons pas nous exposer en rendant publiques des données particulières. Ce que je peux vous dire, c'est que dans un contexte où l'on peut aisément employer la menace d'une réduction des assortiments de produits bio, chacun essaye de sauver ses positions. Quelquefois, nos interlocuteurs commencent par des demandes déflationnistes, demandant un accord là-dessus avant que l'on parle du nombre de boîtes mises en rayon… L'assortiment est un levier qui peut permettre d'assurer une sorte de continuité dont la bio a besoin, puisqu'elle est exposée à des périodes de conversion et à des itinéraires techniques particuliers, que le désordre climatique ne fait que complexifier. Nous aussi avons subi un déréférencement brutal de la part de Lidl il y a deux ans environ : l'impact sur les filières n'a nullement été pris en compte.

Mme Stéphanie Pageot. – La Fnab n'est pas en prise directe avec les négociations commerciales ; je ne saurais donc vous fournir d'éléments de réponse.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certaines enseignes de la grande distribution nous ont affirmé que beaucoup de fournisseurs bio n'acceptaient pas de travailler avec elles, alors qu'elles en recherchaient. Nous avons été surpris ; il me semble que vous l'êtes tout autant… Qu'en pensez-vous ?

M. Thomas Breuzet. – Par rapport à 2021, qui est le pic en la matière, le nombre de références bio présentes dans les rayons de grandes surfaces a connu une baisse de 20 % environ. À cette époque, beaucoup de grandes marques nationales et internationales avaient lancé des déclinaisons bio, mais beaucoup de PME et ETI spécialisées en proposent aussi. Je ne pense donc pas que les distributeurs aient beaucoup de difficulté à trouver des produits.

Quant aux entreprises qui refuseraient de vendre à la distribution, je ne vois qu'un seul cas qui pourrait correspondre à cette remarque. Beaucoup d'entre nous ont des marques destinées à être distribuées dans les magasins spécialisés bio, qui requièrent souvent des recettes ou des engagements différents : nous sommes donc souvent contraints d'avoir deux marques, une pour chaque type de distribution ; certaines entreprises peuvent choisir de n'en avoir qu'une, pour les magasins spécialisés.

M. Éric Guilhem. – Nous acceptons de travailler avec l'ensemble de nos clients, qu'ils soient de la grande distribution ou des réseaux spécialisés.

M. Guillaume Lejal. –Si la filière de la viande bio existe depuis plus de trente ans, c'est grâce à la grande distribution. À nos débuts, la distribution spécialisée était plus orientée vers les produits végétaux, mais elle a bien rattrapé son retard aujourd'hui et met en valeur les protéines animales dans ses rayons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour tout vous dire, ce sont les représentants de la centrale d'achat nationale de Leclerc qui nous ont expliqué que beaucoup de fournisseurs bio ne voulaient pas travailler avec eux.

M. Charles Kloboukoff. – C'est sans doute plus une question de marques que de fournisseurs. Ils ont essayé de lancer leur réseau de magasins bio, ce qui a suscité beaucoup de craintes.

M. Guillaume Lejal. – En matière de viande, Leclerc a un fonctionnement très particulier, avec son propre abattoir, en Bretagne, ses propres outils et ses propres pratiques. Nous sommes adhérents de Forébio, structure qui regroupe de nombreux groupements d'éleveurs et de paysans bio. J'ai entendu dans ce cadre certains producteurs expliquer qu'ils ne voulaient pas travailler pour Leclerc parce que ses pratiques n'étaient pas les bonnes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au cours des négociations, des services vous sont-ils proposés par les distributeurs ou les centrales d'achat ? Quels sont-ils ? Quel pourcentage du prix de vente de vos produits représente le prix des services ?

M. Éric Guilhem. – On nous propose régulièrement des services de diverses natures : données de marché, prestations de tout type, mise en avant de nos produits… Ce phénomène régulier va au-delà des investissements sur le « trois net », courants depuis quelques années. Pour autant, cela reste une part relativement faible, la majorité reste de l'investissement « deux net », sur facture, et porte relativement peu sur ce qu'on appelle communément « l'arrière ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est à peu près la répartition entre l'avant et l'arrière ?

M. Éric Guilhem. – L'arrière ne représente que 10 % environ.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela correspond à la fourchette basse de ce qui nous a été indiqué dans les différentes auditions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous dites : « On nous propose » des services. Les demandez-vous, ou vous les propose-t-on ?

M. Éric Guilhem. – On nous les propose.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On vous les propose ou on vous les impose ? Êtes-vous libre de refuser ? Cela romprait-il la négociation ?

M. Éric Guilhem. – Il nous revient de mesurer l'intérêt de l'achat de tels services. Les refuser ne rompt pas la négociation, mais cela la déporte, ou la reporte…

M. Charles Kloboukoff. – Le fonctionnement des promotions a beaucoup évolué en trente ans. Il fut un temps où il y avait des remises ; on les appliquait, on pouvait payer des services additionnels pour la qualité de la mise en avant, mais le distributeur participait à l'effort. Aujourd'hui, quand on a une promotion de 34 %, par exemple, elle est entièrement à la charge de l'industriel, qui doit en outre assumer des frais de gestion liés à cette réduction. En bio, il est très difficile de faire des promotions sans être dans la vente à perte. Quand on parle de promotion de 34 %, cela comprend la marge du distributeur : en y ajoutant encore les frais de gestion, on arrive souvent à plus de 50 % de notre facturation, ce qui compromet largement notre capacité à promouvoir les produits bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La promotion, que l'on range parmi les services proposés, est donc problématique, puisqu'elle repose intégralement sur vos épaules.

M. Charles Kloboukoff. – Oui, et c'est d'autant plus dommage que ce serait un bon levier pour démocratiser les produits bio. Il faut trouver des équilibres, ce qui implique de se limiter dans cette prestation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez employé une formule forte en parlant de « vente à perte ». Cette pratique est censée être interdite… Comment gérez-vous cela dans vos comptes ?

M. Charles Kloboukoff. – Je ne sais pas ce que je dois répondre…

M. Thomas Breuzet. – Cela ne vient pas sur le prix net du produit, puisque c'est facturé sous la forme d'une coopération commerciale.

M. Charles Kloboukoff. – Si on l'analyse sur le flux annuel, ce n'est pas de la vente à perte.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais sur l'opération commerciale en question, c'est bien le résultat, dans les coûts consolidés.

M. Thomas Breuzet. – Si l'on fait une analyse des coûts en contrôle de gestion, l'entreprise voit cela comme un investissement pour entretenir la dynamique commerciale et permettre à de nouveaux consommateurs de

découvrir ses produits. Ce n'est donc pas formellement de la vente à perte. Pour autant, c'est une opération très coûteuse.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Auriez-vous des exemples à nous donner ?

M. Éric Guilhem. – Nous intégrons aussi l'ensemble de nos coûts annexes ; c'est en ces termes que M. Kloboukoff parle de vente à perte, mais ce n'en est pas une à proprement parler. Il y a simplement une somme de coûts supplémentaires qui nous amène à un niveau de marge dégradé sur ces produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dégradé, voire négatif… C'est d'ailleurs le cas des fournisseurs conventionnels également, comme nous l'ont expliqué les producteurs de fruits et légumes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous apprécierions que vous nous transmettiez des éléments sur ce sujet.

M. Charles Kloboukoff. – Dans des magasins bio, on peut pratiquer des promotions de 10 % ou de 15 %. Le distributeur est libre d'appliquer le prix de vente qu'il souhaite et de redéfinir son niveau de marge. Dans ce cas, on ne nous refacture pas de services, c'est un effort partagé. De ce point de vue, les distributeurs bio ont sans doute des pratiques vertueuses.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les alliances européennes entre distributeurs et les grandes centrales d'achat qui en résultent – Everest, Eurelec Trading, Concordis – ont-elles eu un impact sur les produits bio ?

M. Éric Guilhem. – Non, nous n'avons pas eu d'alerte particulière au regard de ces centrales européennes. Nous négocions en France uniquement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –

Vous avez évoqué les négociations avec la distribution spécialisée bio. Quelles sont les principales différences que vous notez, outre celles que vous avez déjà évoquées ? Si j'ai bien compris, les promotions s'y pratiquent de manière plus équilibrée.

M. Charles Kloboukoff. – Oui, cela se fait de gré à gré. Plus généralement, beaucoup moins de prestations de service sont facturées par les distributeurs spécialisés, qui assument bien plus leur rôle.

M. Thomas Breuzet. – On peut également noter une meilleure prise en compte de la « marche en avant », c'est-à-dire de l'esprit des lois Égalim, hormis peut-être dans le cas de la viande bovine, qui a été évoqué tout à l'heure. En GMS, cette année comme l'année dernière, la MPA, donc l'évolution de nos coûts d'achat, n'était malheureusement plus un sujet ; en revanche, les magasins bio ont peut-être une proximité naturelle avec les organisations de producteurs et une volonté de construire dans la durée qui font qu'ils s'intéressent aux coûts de production et à leur évolution, pour garder attractifs à la fois ces prix et ces métiers. Ces magasins se rendent

compte qu'il y a aujourd'hui un risque énorme de pénurie si l'on ne répartit pas mieux la valeur. Ces enjeux y sont bien plus pris en considération que dans la GMS, en particulier pour le lait bio. Nous devons valoriser le prix payé au producteur pour le lait bio, après des années de baisse.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Selon certains distributeurs, les invendus et les pertes seraient plus importants s'agissant des produits bio que des produits conventionnels. Avez-vous des éléments d'analyse sur ce point ?

M. Guillaume Lejal. – Je n'ai pas de chiffres précis à vous transmettre. Certaines enseignes nous font part de taux de perte situés entre 10 % et 15 % en valeur ; je ne sais pas à quelle proportion en volume cela correspondrait. D'autres nous disent que les pertes ne sont pas plus importantes, du moins en volume, que ce qu'elles connaissent pour les produits standards. Il est dans tous les cas question de produits ultrafrais : steaks hachés, saucisserie, etc. Ces pertes peuvent porter sur les produits les plus chers, surtout quand il y a des défauts de positionnement. Dans les enseignes, spécialisées ou généralistes, qui savent bien travailler avec les produits et pratiquent un bon positionnement tarifaire, les pertes ne sont pas plus importantes en bio qu'en standard.

M. Thomas Breuzet. – S'il y a une différence, c'est uniquement sur des produits à durée de vie très courte, comme les fruits et légumes ou la viande. Pour l'épicerie, les yaourts, ou encore les œufs, on ne constate pas plus de « casse » pour le bio que pour les produits conventionnels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il des fruits et légumes ?

Mme Stéphanie Pageot. – Je ne dispose pas de chiffres précis. Malheureusement, en grande surface, les fruits et légumes bio doivent être emballés sous plastique pour être différenciés des autres, ce qui est assez paradoxal et suscite souvent des reproches. Cela ne favorise sans doute pas leur conservation. L'organisation des filières joue peut-être aussi un rôle : les fruits et légumes commercialisés dans les grandes surfaces sont parfois importés, avec des durées de transport qui affectent la durée de conservation des produits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – A-t-on une idée de la proportion de produits bio qui sont importés ?

Mme Stéphanie Pageot. – On oppose parfois le local à du bio venu de l'autre bout du monde, mais c'est loin d'être une réalité, hormis pour certains produits spécifiques comme les bananes… Plus de 80 % des fruits et légumes bio commercialisés en France y sont produits. Les consommateurs de bio sont aussi particulièrement attentifs à l'origine des produits.

M. Thomas Breuzet. – Le niveau d'autonomie de la France est beaucoup plus fort pour le bio que pour les produits conventionnels : 71 % des

produits bio consommés en France sont produits et transformés dans notre pays. C'est particulièrement vrai pour les fruits et légumes, mais aussi pour les légumineuses, le lait ou la viande. Il faut absolument combattre l'idée selon laquelle bio et local seraient opposés : c'est l'inverse de la réalité ! Si l'on veut favoriser le local, il faut favoriser le bio. Quant aux transmissions d'exploitation, il y a plus de volonté d'installation en bio qu'en conventionnel.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Kloboukoff, vous avez évoqué une péréquation des marges vis-à-vis des importations. Qu'en est-il plus précisément ?

M. Charles Kloboukoff. – Pour les produits végétaux, dans le meilleur des cas, un produit bio français brut coûte à la tonne 30 % ou 40 % de plus qu'un produit conventionnel ; la différence peut même aller jusqu'à 150 %. L'étape de la transformation réduit un peu l'écart, en fonction des ingrédients qui peuvent être associés. Mais le consommateur accepte de payer seulement 10 % ou 15 % plus cher, 20 % au maximum. Soutenir le local, c'est accepter de travailler avec des marges plus faibles, parce que l'agriculture française est plus chère que beaucoup d'autres modèles agricoles. C'est pourquoi nous tentons de rattraper quelque peu nos marges sur les produits importés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est le volume relatif des importations ?

M. Charles Kloboukoff. – Plus de 75 % de notre catalogue est fabriqué dans nos dix-huit usines en France, mais nous commercialisons aussi des produits d'importation, à hauteur de 25 % à 28 %.

M. Guillaume Lejal. – Je n'ai pas connaissance d'importations de viande bovine bio. Ce qui se fait depuis toujours, ce sont les importations de jambons depuis le nord de l'Europe. Évidemment, cela ne passe pas par nous et nous les combattons, car la concurrence est réelle sur les prix. En volume, nous ne pourrions de toute façon pas subvenir à tous les besoins.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Breuzet, vous avez préconisé, dans votre intervention liminaire, d'imposer 20 % d'offre bio dans les rayons à l'horizon 2030. Il est déjà compliqué aujourd'hui d'atteindre les objectifs Égalim dans la restauration collective. Avez-vous analysé cette proposition, en matière de volumes comme de prix, et pensez-vous que cela serait accessible partout ? Dans les cantines, par exemple, le recours au bio est plus difficile dans certains territoires que dans d'autres.

M. Thomas Breuzet. – Récemment encore, j'étais président de la commission Restauration de l'Agence Bio. Je suis par ailleurs président d'une coopérative de distribution de produits bio, Manger Bio Sud-Ouest. La restauration collective est donc un sujet que je connais bien.

Quel que soit le territoire observé, on trouve de bons et de mauvais élèves. J'ai des clients parmi les petites comme parmi les plus grandes

collectivités. La ville de Bordeaux est à 70 % de bio ; des métropoles comparables, à 10 % seulement. C'est donc plutôt une question de méthode, d'action dans le temps et de volonté des élus comme des fonctionnaires. Derrière le taux moyen, il faut s'intéresser à la très grande disparité de l'introduction des produits bio dans les menus de la restauration collective. Par ailleurs, il n'y a pas de corrélation entre cette introduction et le coût de ces repas : pour un repas scolaire revenant à 8 euros, seuls 2,20 euros environ sont consacrés à l'achat de produits alimentaires. Beaucoup de communes où la proportion de bio dépasse les 50 % restent à ce niveau de 2,20 euros, tandis que d'autres paient 2,50 euros pour des produits conventionnels uniquement. Quand on a recours au bio, on peut jouer sur d'autres leviers : réduction du gaspillage alimentaire, produits de saison, équilibre protéique, viande bovine de meilleure qualité, plus de légumineuses… Nos clients de la restauration collective parviennent à atteindre un taux très élevé de bio pour un coût relativement constant, même s'il faut prévoir un budget supplémentaire pour les trois premières années.

Le modèle de la restauration collective peut selon nous être largement transposé aux foyers, mais ceux-ci doivent être accompagnés. C'est pourquoi un objectif de 20 % d'offre bio dans les rayons est réaliste : les produits bio doivent être visibles, les Français doivent être aidés pour les cuisiner. Rappelons aussi que l'essentiel des produits vendus en grande surface aujourd'hui, c'est du coca ou des bières du type Heineken ou Desperados ; c'est sûr qu'ils n'ont pas d'équivalent bio…

Comme les enseignes font des plans d'action stratégiques sur le mieux-manger, il serait intéressant selon nous qu'elles publient des feuilles de route pour expliquer comment elles comptent faire évoluer leur taux d'offre bio d'ici à 2030.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certaines enseignes de la grande distribution, notamment Carrefour, disent se positionner à l'avant-garde en matière de bio. Constatez-vous des différences entre enseignes ? Peut-on en quelque sorte désigner la meilleure ?

M. Éric Guilhem. – L'intérêt des diverses enseignes pour le bio a connu des hauts et des bas. Il est vrai que certains ressortent davantage ; nous pourrons vous transmettre des éléments à cet égard.

M. Guillaume Lejal. – Pour la viande, il est sûr que Carrefour pèse très lourd, d'abord du fait du grand nombre de magasins, mais d'autres, comme Auchan, Système U et Monoprix, ont aussi joué le jeu et restent à l'avant-garde, en tout cas pour la mise en avant des produits carnés bio.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le ministre Julien Denormandie avait tenu à ce que les cantines des administrations publiques ne servent que de la viande française. Qu'en est-il aujourd'hui ? Les producteurs de viande bio ont-ils été mobilisés pour atteindre cet objectif ?

M. Jean-Marie Roy. – Nous travaillons avec l'économat des armées dans le cadre de ce dispositif. Celui-ci a constitué pour nous un vrai levier, mais la hausse des prix de la viande rend de plus en plus difficile sa mise en œuvre, car l'économat n'a pas les moyens de suivre. Ce dispositif, comme ceux des lois Égalim plus généralement, a constitué pour nous un vecteur de développement, mais les budgets publics ne permettent plus d'acheter nos produits autant qu'on le voudrait.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sauriez-vous nous dire approximativement la proportion de viande bio servie dans les cantines des administrations ?

M. Jean-Marie Roy. – Pour ce que je connais, je crois me souvenir que l'économat des armées s'efforçait d'atteindre un taux de 20 %, mais je ne sais pas où l'on en est aujourd'hui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'en reviens à la MPA. Selon vous, monsieur Breuzet, sept négociations sur dix ont vu les distributeurs demander des baisses de prix dès l'ouverture des discussions, tandis que vous demandiez des hausses de 2 % en moyenne. Avez-vous eu connaissance de contrôles de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) en la matière ?

M. Thomas Breuzet. – Oui, cette année, un contrôle a visé une enseigne dans la région Nouvelle-Aquitaine, pendant la période de négociations. Des agents nous ont demandé précisément comment celles-ci se déroulaient. Il y a donc des contrôles, même s'ils sont sans doute insuffisants : on imagine le nombre d'agents qu'il faudrait déployer pendant cette période très courte pour des contrôles exhaustifs.

M. Éric Guilhem. – Nous sommes aussi soumis à des contrôles réguliers de la part de la DGCCRF ; nous en attendons d'ailleurs un demain.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) a remis en juin 2025 au Gouvernement un rapport intitulé *Crise de l'agriculture biologique française : conjoncturelle ou structurelle ? L'enjeu de la compétitivité*, où il préconise notamment de structurer la filière bio sur le modèle des organismes de défense et de gestion des autres signes de qualité et d'origine.

En tant que professionnels de la production biologique, considérez-vous que cela pourrait améliorer le positionnement de votre secteur dans les relations commerciales avec la grande distribution ?

M. Thomas Breuzet. – Les différentes familles professionnelles sont organisées par filière autour d'interprofessions ; le secteur biologique est représenté dans chacune d'entre elles. Toutefois, il paraît nécessaire de communiquer auprès des consommateurs sur les bénéfices des aliments bio de manière globale plutôt que filière par filière ; c'est l'un des rôles actuels de l'Agence Bio. Nous constatons avec regret que la compréhension de ces

bénéfices par les Français diminue au fil du temps. C'est pourquoi certains jugent qu'il serait plus efficace de créer une interprofession bio. Pour notre part, nous plaidons d'abord pour que les missions et les moyens de l'Agence Bio soient maintenus, mais nous reconnaissons qu'il serait sans doute intéressant d'aller plus loin.

Cette éventuelle interprofession pourrait jouer un rôle bénéfique par la publication d'indicateurs spécifiques, notamment sur le coût des matières premières bio, qui font cruellement défaut aujourd'hui. Elle pourrait aussi assumer des missions de communication et de recherche, ou encore organiser les filières sur un plus long terme. Tel est bien le rôle des interprofessions : donner de la perspective. De ce point de vue, il serait très pertinent d'avoir une interprofession bio.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Auriez-vous des remarques complémentaires à formuler sur des points que nous n'aurions pas évoqués ?

M. Charles Kloboukoff. – Ma remarque sera, pour ainsi dire, philosophique. Il est regrettable que l'on présente souvent le bio comme étant en confrontation avec le modèle conventionnel. Il a été porté aux nues à la suite de certaines crises qui ont vu le conventionnel déraper, en faisant une sorte de valeur refuge sécuritaire. Il serait intéressant de le valoriser différemment, pour qu'il trouve sa place dans le paysage sans susciter les attaques qu'il a subies entre 2019 et 2023. Notre présence sur le marché était devenue telle que l'on s'est efforcé de ne plus parler d'agriculture conventionnelle, mais seulement d'agriculture régénératrice, ou encore de haute valeur environnementale (HVE). Tous les ans, le marketing inventait une nouvelle forme de revalorisation pour contrer la montée du bio ! C'est pourquoi celui-ci devrait sans doute être valorisé sous un autre angle, au-delà des craintes vis-à-vis des pesticides ou de la pollution de l'eau, même si ces enjeux de santé publique restent très prégnants. Ainsi, l'on sortirait de la confrontation avec le modèle dominant, qui capte la majorité des moyens de promotion et des aides, alors que le bio reste malheureusement sous-aidé au regard de ses effets vertueux pour la qualité de vie, l'emploi, ou encore la proximité.

M. Jean-Marie Roy. – L'agriculture biologique est la seule qui est obligée de payer pour justifier qu'elle ne pollue pas.

M. Thomas Breuzet. – Je voudrais évoquer en conclusion le rapport de 2022 de la Cour des comptes sur le soutien à l'agriculture biologique. En la matière, nous avons besoin de politiques publiques constantes, car nos filières se construisent sur le temps long. Nous souhaitons aussi que soit mieux prise en compte, en matière d'alimentation, la balance bénéfices-risques et en particulier les coûts pour la société de l'alimentation ultra-transformée. La bio n'est ni de droite ni de gauche, elle est juste devant et essaye d'inventer une alimentation plus vertueuse pour les Français, dont les bénéfices doivent être

pris en considération. Il est démontré que le bio réduit les coûts de traitement de maladies chroniques : le lien entre alimentation et santé doit être pris en compte dans une approche globale.

Mme Stéphanie Pageot. – En tant que producteurs, nous sommes souvent très loin des négociations commerciales ; en tout cas, nous n'avons pas de prise sur elles. Je veux ici réaffirmer notre volonté de voir les lois Égalim pleinement appliquées, en particulier le système de « marche en avant ». Malheureusement, c'est encore rarement le cas. Dans la filière laitière, les organisations de producteurs estiment le coût de revient, mais d'autres paramètres font entrer la loi du marché dans les contrats ; la concurrence entre les laiteries fait baisser le coût de revient sans que les critères soient réellement lisibles pour les producteurs et les productrices. Nous souhaitons que des critères plus clairs soient instaurés pour fournir une base de négociations équitables. Les prix de revient doivent être pris en compte en amont et non en aval.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans la filière bovine, constatez-vous une contractualisation plus importante pour le bio que dans le secteur conventionnel ?

M. Guillaume Lejal. – Je ne connais pas en détail les pratiques du secteur conventionnel. Pour notre part, sur les 25 000 bovins que nous livrent nos éleveurs, environ 24 000 sont contractualisés. Au vu de la crise que connaît la filière bovine actuellement, le processus de contractualisation va sans doute s'accélérer, dans le cadre d'une restructuration majeure du secteur de la viande, de la collecte et de l'abattage, qui me semble inévitable.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie tous de vos réponses à nos questions. N'hésitez pas à nous transmettre par écrit tout document complémentaire qui pourrait nous intéresser, notamment sur l'évolution de la MPA, mais aussi de la MPI, dans les dernières négociations.

Audition de M. Thiago Almeida, directeur exécutif des achats, Mme Anouck Paumard, directrice des affaires publiques, MM. Jean-Christophe Monnez, directeur des achats et François Bluet, directeur juridique et conformité de Lidl France

(*Mardi 3 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons nos travaux par l'audition de M. Thiago Almeida, directeur exécutif des achats, Mme Anouck Paumard, directrice des affaires publiques, MM. Jean-Christophe Monnez, directeur des achats et François Bluet, directeur juridique et conformité de Lidl France

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, monsieur Almeida, madame Paumard, messieurs Monnez et Bluet, 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. Thiago Almeida, Mme Anouck Paumard, MM. Jean-Christophe Monnez et François Bluet prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame, messieurs, nous avons souhaité vous recevoir, car, au-delà de l'intérêt que représente pour nous l'audition des principaux distributeurs du pays, votre modèle se distingue de celui des autres enseignes, dans la mesure où il repose essentiellement sur les marques de distributeurs (MDD), qui représentent l'écrasante majorité de vos références.

Cela vous donne une perspective particulière sur les négociations commerciales, et ce d'autant plus que vous appartenez à un groupe international qui connaît les différences entre les pays européens en la matière.

Comme pour les autres distributeurs, nous souhaitons comprendre vos pratiques en matière de prix, de fixation de marges, et connaître la manière dont vous nouez le dialogue avec vos fournisseurs de telle sorte qu'ils puissent eux-mêmes disposer de marges suffisantes, non seulement pour survivre, mais aussi pour investir.

Je vous demanderai de présenter l'organisation des achats chez Lidl France et la manière dont se déroulent les négociations commerciales en fonction des catégories de fournisseurs et de produits, en huit minutes maximum. Cet exposé liminaire sera suivi d'une séquence de

questions-réponses, en particulier avec notre rapporteure, puis avec les autres commissaires.

M. Thiago Almeida, directeur exécutif des achats de Lidl France. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, je vous remercie de m'accueillir aujourd'hui pour cette audition. Ma langue maternelle n'étant pas le français, je vous prie par avance de bien vouloir m'excuser si je suis amené à vous faire répéter quelques-unes de vos questions.

Je commencerai par quelques mots sur mon parcours et mon rôle chez Lidl France. J'occupe le poste de directeur exécutif des achats. Ma mission principale est la définition et l'exécution de la stratégie de Lidl France en matière d'achats, toujours en ligne avec notre concept de *discount* et notre positionnement européen et international. J'ai rejoint Lidl il y a vingt-cinq ans, période durant laquelle j'ai eu l'occasion de travailler sur différents marchés européens, comme les marchés portugais et allemand.

Avant d'entrer dans le détail de la politique d'achat de l'entreprise, je souhaite évoquer le modèle général de Lidl France.

L'enseigne est présente en France depuis trente-sept ans. Son modèle est particulier par rapport à celui des autres enseignes. Nous sommes un *discounter*, ce qui nous différencie des autres modèles de la grande distribution.

Notre modèle est pleinement intégré : les 1 630 supermarchés français sont détenus par Lidl France sous la forme de succursales. Nous n'avons donc pas de magasins franchisés ou de locataires-gérants. Nous avons fait le choix d'une organisation logistique totalement intégrée grâce à nos vingt-six plateformes logistiques, dont plus des deux tiers ont été construites dans les dix dernières années.

Notre siège social se situe à Châtenay-Malabry ; notre siège administratif est à Strasbourg, illustration de notre enracinement régional et de notre attachement à l'histoire de Lidl France, puisque c'est à Strasbourg que l'aventure a débuté.

Le maillage des magasins Lidl est homogène en France : 85 % des Français ont un supermarché Lidl à moins de dix minutes de chez eux. Notre modèle répond à l'exigence de proximité.

Notre modèle salarial est en outre exemplaire. Lidl France emploie environ 46 000 salariés, auxquels s'applique une seule convention collective. Lidl France est ainsi l'un des premiers employeurs en France. Autre caractéristique, plus de 95 % de nos employés sont embauchés en contrat à durée déterminée (CDI). Nous recourons donc très peu à l'intérim, et uniquement dans les situations de tension sur le marché de l'emploi.

Notre modèle d'enseigne *discount* repose sur un concept très simple : « *un besoin, un produit, un prix* ». Autrement dit, dans nos magasins, la gamme

des produits est resserrée. Nous connaissons parfaitement chacun des produits. Chaque produit doit mériter sa présence dans notre assortiment. Cela nous permet d'assurer le meilleur rapport qualité-prix du marché. Nous pouvons acheter un volume important de ces produits, car nous achetons à l'échelon national pour tous nos magasins en France.

Notre modèle est fondé sur les marques de distributeurs (MDD), puisque 90 % de nos produits sont vendus sous MDD.

Notre logistique est extrêmement performante. Nous disposons d'un réseau régional très solide et efficace, fondé sur la *e*-standardisation – un mot très important – des processus.

La marge n'est jamais l'objectif unique : il s'agit de l'aboutissement d'une stratégie d'entreprise.

Enfin, notre modèle est basé sur une politique du prix unique sur l'ensemble du territoire français.

Notre modèle d'achat est aussi spécifique pour plusieurs raisons. Environ 75 % des produits alimentaires vendus en supermarché proviennent de fournisseurs français. Lidl encourage et participe ainsi au développement de nombreuses entreprises, agricoles et non agricoles, sur le territoire. Nous achetons depuis la France, et nos acheteurs sont français. De ce fait, tous les contrats que nous concluons avec nos fournisseurs sont des contrats de droit français. Nous respectons donc l'intégralité de la loi française.

Cela fait une dizaine d'années que nous faisons preuve de la plus grande vigilance dans l'élaboration de nos contrats tripartites, conclus avec quelque 6 200 éleveurs français. Nous contribuons à faire la transparence sur la répartition de la valeur et à une meilleure rémunération du milieu agricole.

Voici un rapide résumé de ce qui constitue notre modèle global.

J'insisterai plus particulièrement sur trois éléments de notre stratégie, qui sont utiles pour comprendre notre politique de prix et d'achat.

Premièrement, nous nous appuyons à 90 % sur les MDD, et très peu sur des produits vendus sous marque nationale. Nous sommes des distributeurs, mais nous nous efforçons de donner le plus de visibilité possible aux filières agricoles avec lesquelles nous nous engageons.

Nous sommes également très proches de nos fournisseurs pour ce qui est du développement des produits et de leur cahier des charges. Nous travaillons avec près de 1 000 fournisseurs, dont 53 % d'entre eux travaillent avec nous depuis plus de quinze ans.

Pour les produits vendus sous MDD, la construction des prix et les marges avant nous donnent une meilleure visibilité sur les coûts de production. Nous additionnons les coûts des matières premières agricoles (MPA) et industrielles (MPI), les coûts de structure, et parvenons ainsi à un prix d'achat.

Lorsque nous discutons d'un prix avec un industriel, nous avons pleinement conscience de l'évolution des coûts – ceux des emballages, de l'énergie, de la main-d'œuvre, etc. –, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Cela nous confère une meilleure perception des coûts et un statut d'observateur et d'acteur privilégié.

Pour résumer, notre modèle est l'exact opposé de celui des distributeurs qui vendent des produits de marque nationale. Dans ce cas de figure, les négociations sont nécessairement plus opaques et s'appuient sur un système de remises et de ristournes, ce que l'on appelle la « *descente tarifaire* ». Généralement, la part dévolue aux MPI et MPA est généralement opaque et utilisée comme levier dans la négociation.

Deuxièmement, nous appartenons à un groupe européen. Lidl fait partie du groupe Schwarz qui, avec ses cinq divisions, est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur : Schwarz Produktion, qui fabrique plusieurs de nos produits vendus sous marque de distributeur – le chocolat, le café ou les glaces par exemple ; PreZero pour la gestion des déchets et des recyclages ; Schwarz Digits pour la numérisation ; et, bien évidemment, Kaufland et Lidl, ce dernier étant le *leader* européen de la distribution, présent dans trente-deux pays.

Un tel modèle nous permet de disposer d'une meilleure connaissance des différents marchés, de la manière dont se déroulent les négociations dans les autres pays et des prix pratiqués par les enseignes multinationales à l'étranger. On sait ainsi que, dans les pays où le groupe Schwarz est implanté, la réglementation est beaucoup moins complexe et les négociations se passent beaucoup mieux qu'en France – je vous le certifie.

Cette appartenance à une entreprise européenne a aussi pour conséquence directe d'offrir de nombreuses opportunités à l'export à nos fournisseurs français, qu'il s'agisse de fournisseurs agricoles ou industriels. C'est l'une de nos singularités sur le marché français. Nous exportons des produits français en Europe : Lidl France a ainsi exporté pour près de 1 milliard d'euros de produits en 2025, dont 40 millions de bouteilles de vin et 4 000 tonnes de fruits et légumes.

Le troisième et dernier point que je souhaitais aborder a trait à la politique du prix unique sur le territoire et dans nos 1 600 magasins. Nous ne faisons pas plus de marges sur un territoire plutôt que sur un autre, car nous considérons que tous les Français ont le droit de bien se nourrir, à un prix juste et abordable. C'est le cœur de la promesse de notre modèle de *discounter*. Un prix juste est un prix identique sur tous les territoires. Le juste prix ne change pas selon le quartier où l'on vit. Ce prix sera le même dans tous nos magasins.

Cette politique du prix unique sur l'ensemble du territoire est une preuve de transparence envers les consommateurs. Elle nous permet de communiquer de façon claire un prix unique à tous nos clients.

Cela nous donne aussi le droit de nous interroger sur le marché français. Comment des concurrents indépendants, coopérateurs ou adhérents, affichant des prix différents selon leurs magasins et soumis à l'interdiction légale de concertation sur les prix, ont-ils eu le droit de communiquer au niveau national sur la base d'un seul prix ? Ce prix unique est un point fondamental pour nous. Il a pour corollaire le respect plein et entier de la loi française.

J'ajoute que la politique du prix identique partout en France n'est pas synonyme de destruction de la MPA ou de la valeur. C'est le cœur du modèle. Le prix de vente n'est pas uniquement le résultat du prix d'achat. Si nous pouvons offrir les prix de vente les plus bas dans nos rayons, c'est parce que nous maîtrisons nos coûts fixes – logistique, cahier des charges et trajectoire d'approvisionnement. L'efficacité est la clef du modèle. Il n'y a pas de lien systématique entre prix de vente et rémunération des agriculteurs. Les prix bas sont attendus des Français, qui arbitrent au quotidien leurs dépenses en matière d'alimentation, surtout après plusieurs années d'inflation.

Voilà un bref aperçu de l'activité et du modèle de fonctionnement de Lidl France. Je me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Chez Lidl, tous les achats se font-ils en France ? Quels sont les produits dont l'achat est négocié en France ? Faites-vous une différence, dans le cadre de votre politique d'achat, entre les produits vendus sous marques de distributeurs et les autres produits ? Autrement dit, la politique d'achat pour vos MDD, qui composent 90 % de votre offre globale, est-elle distincte de celle qui prévaut pour les autres produits ?

M. Thiago Almeida. – Lidl est certes une entreprise internationale, mais nous n'achetons pas à l'international. J'y insiste : Lidl France achète en France ; tous nos contrats sont français ; toutes nos conditions générales de vente sont françaises et sont établies dans le respect de la loi française.

Toute la politique d'achat de Lidl France est gérée ici, en France, à Châtenay-Malabry, par nos quarante acheteurs. Il existe certes des discussions avec certains fournisseurs à un échelon international, mais ce dialogue porte davantage sur la stratégie de long terme de notre entreprise. Je pense notamment aux contrats de *sponsoring* – pour les grands événements par exemple, comme l'euro de football récemment –, dont la logique s'inscrit à l'échelle internationale, ou aux produits dont le volume d'achat envisagé est tel qu'il nous faut raisonner à un niveau plus large, au niveau du groupe – c'est le cas des produits phares des grands distributeurs européens, par exemple. Prenons l'exemple de Coca-Cola : cette société a besoin de se projeter dans l'avenir, et cette démarche prospective relève moins de Coca-Cola France que de la maison mère du groupe dont le siège se situe à Atlanta.

J'ajoute que le droit français ne nous permet pas de négocier au niveau international. La loi française impose un tempo de négociation, qui ne correspond pas à celui que pratiquent les autres pays.

Lidl France gère donc son assortiment de produits en totale autonomie. C'est du reste pourquoi nos bureaux d'achat sont implantés en France. Il est essentiel de s'adapter au marché français, car le consommateur français n'est pas le consommateur allemand…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La stratégie d'achat des produits Coca-Cola n'est donc pas négociée en France ?

M. Thiago Almeida. – Si, tous les contrats conclus par Lidl France sont négociés en France et relèvent du droit français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela signifie-t-il que, pour le marché allemand par exemple, Lidl doit signer un autre contrat avec Coca-Cola ?

M. Thiago Almeida. – Dans ce cas, c'est Lidl Allemagne qui négocie avec la branche allemande de Coca-Cola. Pour faire simple, chaque branche nationale de Lidl gère ses achats de manière totalement indépendante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En somme, Lidl France est un modèle à contre-courant des stratégies des autres enseignes, du moins de celles dont nous avons auditionné les représentants jusqu'ici. En règle générale, on nous explique que, face à des multinationales aussi puissantes que Coca-Cola, pour reprendre cet exemple, il n'y a pas d'autre choix que de disposer d'une force de négociation centralisée à l'échelle européenne. Pour Lidl, ce n'est pas le cas, alors même que vos prix sont aussi bas que ceux de vos concurrents.

M. Thiago Almeida. – Je ne sais pas si les prix de nos concurrents sont plus élevés que les nôtres, mais je l'espère !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les négociations sont-elles différentes selon qu'elles concernent des produits vendus sous marque nationale ou sous marque de distributeur ? Ce n'est pas la même chose de négocier en vue de produire ses propres MDD et de négocier pour mettre en vente un produit sous marque nationale.

M. Thiago Almeida. – Il est beaucoup plus facile de négocier pour les produits vendus sous MDD, car nous entretenons des liens très étroits avec nos fournisseurs. Il s'agit d'une coopération avec des quasi-partenaires, dans la mesure où nous avons très peu de produits sous marque nationale – du moins en comparaison avec les quelque 70 000 références de certains de nos concurrents. Quand nous parions sur la vente d'un produit sous MDD, nous nous assurons que ce produit sera présent dans nos rayons sur le long terme.

C'est cette relation avec les fournisseurs qui est singulière chez Lidl : tout notre modèle est intégré, depuis l'analyse des besoins autour d'un

produit donné jusqu'à la recette et le développement dudit produit, naturellement en lien avec les industriels contactés, mais aussi les futurs acheteurs, dont un panel est invité à goûter les produits que nous destinons à la vente. La négociation se déroule ultérieurement, sur le fondement d'un processus qui est donc déjà engagé depuis un certain temps.

Je précise à cet égard que cette négociation sur les prix des produits est contrainte, puisque, chacun le sait, la législation française nous oblige à finaliser les discussions dans un certain délai. Par ailleurs, elle tient compte d'un cahier des charges très précis, qui appelle une maîtrise à tous les stades de la production – nature et coût de la matière première utilisée, prix des emballages et du carton, etc. Ce n'est que de cette façon que l'on parvient à développer une connaissance fine du coût final du produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Faites-vous toujours en sorte de respecter le principe de non-négociabilité de la part que représente la matière première agricole dans le tarif du fournisseur ?

M. Thiago Almeida. – Tout à fait, et ce d'autant plus que les contrats relatifs aux produits vendus sous MDD sont aussi régis par la loi Égalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la durée des contrats que vous signez avec vos fournisseurs ?

M. Thiago Almeida. – La plupart de nos contrats sont conclus pour une durée d'un an. Ils sont très fréquemment renouvelés : beaucoup de nos contrats tripartites sont ainsi reconduits chaque année depuis maintenant plus de dix ans. Vous vous en doutez, le développement d'un produit prend plusieurs mois. Il est donc nécessaire d'inscrire ces relations commerciales dans la durée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lidl a-t-il souvent recours à des contrats tripartites avec les industriels et les producteurs ? Les négociations se font-elles en présence de chacune des trois parties ?

M. François Bluet, directeur juridique et conformité de Lidl France. – Je précise que les discussions se tiennent entre Lidl et les éleveurs ou producteurs, d'une part, et entre Lidl et les industriels, d'autre part. Il s'agit donc non pas d'une seule négociation au cours de laquelle toutes les parties seraient autour d'une même table, mais de négociations bilatérales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment cela se passe-t-il concrètement : imposez-vous le prix que vous avez négocié avec les producteurs aux industriels ?

M. Thiago Almeida. – Oui. Le prix de la MPA négocié avec l'agriculteur est sanctuarisé. Ce n'est qu'ensuite que nous négocions avec l'industriel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous recours à des centrales de services ?

M. Thiago Almeida. – Non, aucune.

Mme Antoinette Guhl, rapporteur. – Quels sont les services que Lidl France facture à ses fournisseurs ?

M. Thiago Almeida. – Au préalable, je précise que ma réponse ne concerne que les produits vendus sous marque nationale, car nous n'avons pas de contrats de service pour les MDD.

Il s'agit de tous les services qui peuvent figurer dans les contrats, dans les conventions d'achat, comme la détection numérique des articles, qui sert à connaître le nombre de magasins disposant de tel ou tel produit – selon la taille des magasins, les assortiments peuvent en effet être différents. Je citerai aussi l'exemple de la publicité, que ce soit à travers les prospectus papier ou la publicité digitale. Pour le dire clairement, il s'agit de services factuels, concrets, et pas des services fictifs ou opaques.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Tous ces services ont-ils déjà été négociés à la date d'aujourd'hui ?

M. François Bluet. – À ce jour, au 1er mars, tout a été négocié, puisqu'un plan d'affaires vient d'être signé avec chacun de nos fournisseurs et que ce plan comporte un volet consacré aux services, et, donc, à la coopération commerciale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Êtes-vous en mesure de nous dire ce que la part des services représente dans le chiffre d'affaires global de Lidl France ?

M. Thiago Almeida. – Nous vous communiquerons ce chiffre par écrit, car cela appelle un travail fastidieux de recollement auprès de nos fournisseurs. Par ailleurs, nous souhaiterions qu'il reste inconnu de la concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous nous y engageons, monsieur Almeida ; nous respecterons cette règle de confidentialité. Si cette question nous intéresse autant, c'est parce que Lidl France est, à l'heure actuelle, le seul distributeur qui fonctionne de manière pleinement intégrée – achats, services, etc. Dans un modèle comme le vôtre, nous nous demandons si la part des services est plus ou moins élevée que chez les autres acteurs de la grande distribution.

Autre question : chez Lidl France, les négociations commerciales sont-elles aussi tendues, voire violentes qu'ailleurs ? Estimez-vous au contraire que vos pratiques sont meilleures ?

M. Thiago Almeida. – Le mot « violent » est un peu fort. Cela étant, les négociations avec les fournisseurs me paraissent plus compliquées en France qu'ailleurs, et ce pour des raisons diverses. Ajoutons que la période est propice à une forte instrumentalisation d'un point de vue tant politique

qu'industriel. Vouloir tout faire en même temps, dans un délai très court, suscite immanquablement de nombreuses difficultés.

Mes homologues des autres branches européennes de Lidl me disent qu'il est très compliqué de comprendre la législation française ; ils considèrent que cette réglementation, en imposant des dates butoirs, fausse les négociations. Les industriels ont, il est vrai, parfois un peu trop tendance à faire traîner les discussions, car ils savent que vous serez, à la fin, le seul responsable de leur échec…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi une telle instrumentalisation n'aurait-elle pas cours dans les autres pays ?

M. Thiago Almeida. – Dans les autres pays, les différentes parties cherchent avant tout à s'entendre sur le prix du produit. Ici, on se déchire plutôt autour du prix « trois net », c'est-à-dire le prix augmenté du coût de tel ou tel service, tel qu'il est prévu dans les conventions générales de vente. Pour nous, c'est un contresens ! En France, pardonnez-moi cette expression, mais on a parfois l'impression que l'on participe à des discussions de marchands de tapis…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les fournisseurs vous proposent-ils un prix surévalué par rapport au prix réel auquel ils souhaiteraient vendre leur produit, de sorte à « jouer le jeu » de la négociation ?

M. Thiago Almeida. – Comme je l'ai expliqué, Lidl France négocie de façon autonome. Cela ne signifie pas pour autant que nous ne connaissons pas le prix du Coca-Cola en Italie ou celui des produits L'Oréal en Allemagne. Lorsqu'un industriel français, se situant et produisant en France, que je sais devoir transporter sa marchandise jusqu'en Allemagne, me propose un prix pour son produit plus élevé qu'en Allemagne, je ne peux que me demander s'il s'agit de son juste prix. Or je sais pertinemment que ce n'est pas le cas et que plusieurs services sont déjà intégrés dans le prix qu'il me propose. Tout l'enjeu consiste alors à négocier localement, dans la période autorisée par la loi, c'est-à-dire de la fin de l'année *n* au 28 février de l'année *n+1*.

M. François Bluet. – Les négociations sont moins « violentes » que « fatigantes », car toutes les négociations se déroulent simultanément, et « stressantes », car il y a une date butoir. Thiago Almeida a parlé à juste titre d'instrumentalisation : la date du 1er mars tombe ainsi en plein salon de l'agriculture en France…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment sanctuarisez-vous la matière première agricole dans les contrats que vous concluez avec vos fournisseurs, non pas pour les produits sous MDD que vous faites faire, mais pour les produits que vous achetez directement, comme ceux vendus sous marque nationale ?

M. François Bluet. – C'est simple et compliqué à la fois : on reçoit un prix-tarif qui n'existe pas et ne sera jamais pratiqué, ainsi qu'une attestation d'un tiers de confiance qui nous indique quelle est la part de la matière première agricole dans ce prix et son évolution. Nous tenons évidemment compte de ces éléments dans notre pratique.

Il faut cependant savoir que cette sanctuarisation de la matière première agricole n'a pas véritablement posé de problème à Lidl, parce que 90 % des produits de notre assortiment sont vendus sous MDD. Aussi, nous sommes en quelque sorte habitués à cette construction du prix « en marche avant », qui prend nécessairement en compte la matière première agricole. Au regard du processus de négociation, ce sujet n'est pas essentiel pour nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour Lidl France, quelle est l'évolution moyenne de la part des matières premières agricoles et industrielles dans le prix final des produits entre 2025 et 2026 ?

M. Thiago Almeida. – Il est difficile de répondre à cette question. Nous pourrons vous faire parvenir, si vous nous assurez qu'elles seront placées sous le sceau de la confidentialité, les attestations que les fournisseurs nous communiquent.

Je le répète, nous appartenons au groupe Schwarz, un des plus grands industriels en Europe : tout le chocolat que nous vendons, c'est aussi nous qui le produisons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Où votre chocolat est-il produit ?

M. Thiago Almeida. – Il l'est dans différentes usines, un peu partout en Europe. Comme nous produisons et nous vendons notre propre chocolat, nous avons du mal à comprendre les hausses de prix que nous observons par ailleurs. Nous savons très bien que le prix du cacao ou le coût des emballages baisse, et pourtant, certains fournisseurs affirment le contraire.

M. François Bluet. – La plupart des fournisseurs des produits que nous vendons sous marque nationale s'abritent derrière l'option 3, c'est-à-dire l'intervention d'un tiers indépendant certificateur. Nous sommes donc contraints de nous en remettre à ces tiers de confiance, ce qui ne nous laisse que peu de marges de manœuvre pour apprécier le coût réel de la matière première agricole. Quant à la MPI, nous ne la connaissons pas…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous semblez respecter la matière première agricole, tout en pratiquant une politique des prix bas et en payant correctement vos fournisseurs : comment cela est-il possible ? Où faites-vous vos économies ? Sur les ressources humaines ?

M. Thiago Almeida. – Non, nous ne faisons pas d'économies sur le dos de nos employés. Notre politique salariale est même plutôt généreuse : on paie mieux que la concurrence. En revanche, chez Lidl, l'efficacité est au cœur

du système, et cela dans tous les domaines, pour tous les processus, y compris au niveau des négociations.

Vous avez auditionné certains de nos concurrents qui ont parlé des négociations qu'ils menaient avec des milliers de fournisseurs. Ce n'est pas le cas de Lidl France : nous parvenons à faire, avec quarante acheteurs, ce que les autres ne parviennent pas à faire avec 300 ou 400 acheteurs.

Nous sommes aussi efficaces sur le volet logistique. Le succès de notre enseigne se fonde par ailleurs sur notre politique d'achat, laquelle suppose l'acquisition de gros volumes de marchandises, ainsi que sur notre stratégie de placement des produits dans nos magasins. N'oublions pas que les enseignes *discount* se distinguent avant tout par l'efficacité de leur modèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le magazine *60 millions de consommateurs* a révélé que le nombre d'accidents du travail par heure travaillée pour les employés de Lidl était quasiment deux fois plus élevé que celui des employés de Carrefour, d'Auchan ou de Super U. Cela signifie nécessairement que les conditions de travail sont plus rudes, plus exigeantes chez vous que chez les autres…

M. Thiago Almeida. – Je ne me prononcerai pas sur ce point précis, car je suis auditionné en tant que responsable des achats de Lidl France. C'est au président de la société de vous répondre, ce qu'il fera lorsque vous l'auditionnerez.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous présenter à grands traits la manière dont se décompose le prix de vos produits ?

M. Thiago Almeida. – Nous ne fixons pas d'objectif minimal de marge pour nos produits. Nous ne faisons pas non plus de péréquation. Comme tout *discounter*, nous nous positionnons sur le prix de vente qui résulte du marché, et ce dans le respect de la loi, notamment le « SRP+10 ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas ma question, monsieur Almeida : pouvez nous nous dire comment sont constitués les prix de vos produits ?

M. Thiago Almeida. – Aux 24 % de marge opérationnelle, il faut ajouter près de 10 % de coût du personnel et prendre en considération l'ensemble des autres coûts d'exploitation. Pour être le plus complet possible, je vous transmettrai tous ces éléments par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En février 2026, une enquête a montré que 98 % de vos œufs étaient des œufs de code 3, c'est-à-dire issus de poules élevées en cage. Pourtant, je crois savoir que Lidl France a signé l'*European Chicken Commitment*. Comment cela est-il possible ?

M. Thiago Almeida. – Ces dernières années, nous avons mis en place un certain nombre d'accords pour accompagner nos fournisseurs vers un mode d'élevage des poules en plein air. Mais un certain nombre

d'événements, notamment la hausse de la consommation d'œufs des ménages, ne leur ont pas permis de mener cette transition de manière satisfaisante et d'ouvrir les poulaillers, si je puis dire, ce qu'ils reconnaissent d'ailleurs volontiers eux-mêmes.

Nous continuons à travailler pour atteindre cet objectif, qui reste inchangé aujourd'hui, et qui n'a finalement été remis en cause qu'à la suite de graves altérations du marché. Notre engagement reste ferme à cet égard.

La signature de contrats pluriannuels encourage cette démarche vertueuse ; ces contrats permettront même, pour ce qui du marché de l'œuf, d'aller encore plus loin que ce que prévoit la loi Égalim. Je précise que l'ensemble de nos contrats sont indexés intégralement sur l'évolution des prix de l'alimentation afin de garantir à nos fournisseurs un maximum de transparence et de favoriser une telle transition.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez nous parler plus en détail de votre programme de fidélité ? Un tel programme a en effet un impact non négligeable sur les marges.

M. Thiago Almeida. – Lidl France a mis en place un programme de fidélité 100 % digital, ce qui nous distingue de nos concurrents qui ont privilégié les cartes de fidélité physiques. Notre programme comprend des offres, des promotions. Les activités promotionnelles concernent non pas uniquement les produits vendus sous marque nationale, mais aussi, et principalement, nos MDD, car un tel programme a évidemment pour vocation à fidéliser nos consommateurs. Autre différence avec nos concurrents, nous avons préféré un programme de réduction des prix en rayon à un cagnottage. Pour finir, il existe également un système de points, que les clients cumulent en vue de les échanger contre des produits.

Mme Anouck Paumard, directrice des affaires publiques de Lidl France. – Ce programme de fidélité nous aide aussi à orienter les achats du consommateur.

Je m'explique : sur l'application Lidl Plus, un euro dépensé rapporte un point. Or nous mettons régulièrement en œuvre des campagnes de vectorisation des achats, comme celle que nous avons lancée il y a deux semaines et qui consiste à proposer que tout euro dépensé pour l'achat de produits français rapporte deux points à nos clients, et non plus un seul. L'idée est de rendre les produits français plus attirants, *via* notre application.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Permettez-moi de revenir sur vos déclarations à propos des centrales d'achat européennes, monsieur Almeida. Vous avez insisté sur le fait que le modèle de Lidl vous permettait de vous passer de ce type de centrale, ainsi que des centrales de services. Cela nous semble d'autant plus intéressant que la plupart de vos concurrents défendent ces pratiques bec et ongles, les justifiant en évoquant la très forte tension qui règne sur les marchés et la nécessité pour eux d'aller

chercher les prix les plus bas. De ce point de vue, les centrales d'achat et de services à l'échelon européen seraient un outil particulièrement adapté.

Pour autant, cela signifie-t-il que vous avez un *business plan* qui n'est pas adapté aux réalités économiques ? Nous confirmez-vous que la rentabilité de votre entreprise n'est absolument pas affectée par l'absence de négociations dans le cadre de centrales d'achat européennes ?

M. Thiago Almeida. – Les représentants des enseignes que vous avez auditionnés justifient la création de ces centrales d'achat par le besoin de maximiser le volume de leurs achats, un volume qui serait indispensable pour peser sur les fournisseurs. Or pour Lidl France, le volume d'achat n'est pas un problème, tout simplement parce que nous n'avons pas 70 000 références, mais 3 000 références seulement à négocier. Notre modèle nous procure déjà un avantage comparatif de ce point de vue.

Nous négocions une référence par fournisseur, et pas trente ou quarante. Nous sommes également extrêmement clairs vis-à-vis de nos clients : ils ne viennent pas dans nos magasins pour trouver soixante-dix références, mais pour acheter la bonne référence au bon prix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est la part des produits importés parmi vos produits vendus sous MDD ?

M. Thiago Almeida. – Cette proportion reste stable : 75 % des produits proviennent de nos fournisseurs, contre 25 % de produits issus d'importations.

Notre objectif est de continuer à faire croître la part des produits français, même si cette dernière n'a pas évolué l'an dernier. J'insiste sur un point : quand je parle de produits français, il s'agit de produits vendus sous MDD qui sont fabriqués en France, et qui sont certes commercialisés en France, mais qui le sont aussi à l'étranger. Nous exportons en effet nos MDD dans d'autres pays, notamment pour les vendre lors des semaines françaises que nous organisons dans nos supermarchés à l'étranger. Nous sommes les seuls distributeurs capables d'opérer ainsi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'exemple que vous venez de prendre est intéressant : pour la semaine italienne que vous organisez dans vos magasins français, faites-vous venir des produits italiens depuis l'Italie ? De manière générale, comment faites-vous pour mettre en place des activités promotionnelles autour de produits qui ne font pas partie de votre catalogue ou de vos assortiments de produits habituels ?

M. Thiago Almeida. – Certains des produits que l'on trouve lors de la semaine italienne proviennent effectivement de nos magasins italiens, d'Italie donc, mais on y trouve aussi des produits fabriqués en France respectant la recette italienne. Dans ce cas, le consommateur en est évidemment informé, puisque le pays d'origine du produit figure sur l'emballage. Tous les produits ne sont pas *made in Italy*, mais une large part

l'est tout de même. Il en va naturellement de même pour la semaine espagnole ou la semaine des Balkans.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Dans votre assortiment de produits, monsieur Almeida, on constate que les marques nationales occupent une place non permanente, en complément d'une offre qui est largement fondée sur des marques qui sont propres à Lidl. Certaines références sont proposées temporairement, retirées, réintroduites en fonction de vos activités commerciales, ce qui fait de l'intermittence un trait structurant de Lidl. Ce fonctionnement peut vous permettre d'atteindre plusieurs objectifs : véhiculer une image de qualité ; créer des temps forts de fréquentation ; tester l'appétence du marché pour tel ou tel produit ; ajuster l'équilibre économique d'un rayon sous forte contrainte de prix.

Quels sont les critères, selon vous, qui déterminent le caractère ponctuel ou durable d'une référence vendue sous marque nationale ? Comment cette intermittence est-elle négociée avec les fournisseurs ?

M. Thiago Almeida. – La quasi-totalité de nos contrats, que ce soit pour des produits vendus sous marque nationale ou des produits vendus sous marque de distributeur, sont conclus pour une durée d'un an. Aussi, ces produits doivent rester dans nos rayons pendant ce laps de temps.

Notre modèle de *discounter* est un modèle qui repose, comme je l'ai dit, sur des assortiments de produits limités. Chaque semaine, pour être en mesure de proposer de nouvelles références à nos consommateurs, nous organisons donc un certain nombre d'activités promotionnelles, comme les semaines où l'on met à l'honneur tel ou tel pays.

Pour autant, l'assortiment normal de nos rayons change peu. La preuve en est que 53 % de nos fournisseurs travaillent avec nous depuis plus de quinze ans.

Dans un tel système, on ne peut pas tolérer les ruptures d'approvisionnement ou de stock sur des durées trop longues. C'est pourquoi nous préférons travailler sur le long terme, dans le cadre de contrats d'une durée minimum d'un an.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Ma seconde question porte sur la forme juridique de la société Lidl France qui, d'après ce que j'ai pu constater, est une société en nom collectif (SNC), ce qui est particulièrement rare pour une enseigne de la grande distribution. Cette SNC est détenue par deux sociétés commerciales allemandes, qui sont assimilables à des sociétés à responsabilité limitée (SARL) ou à des sociétés anonymes (SA).

En termes de fiscalité, je souhaite savoir si, dans le cadre de votre SNC, il y a un assujettissement sur les associés ou si la société est soumise à l'impôt sur les sociétés. Je vous pose cette question, car je n'ai trouvé la réponse nulle part. Du reste, j'ai constaté que vous ne déposiez pas vos comptes au greffe du tribunal du commerce dont vous dépendez. C'est incompréhensible :

une SNC est, me semble-t-il, soumise à l'obligation de dépôt de ses comptes. S'agissant, qui plus est, d'une société qui exploite des magasins de détail – puisque c'est votre rôle –, le président du tribunal de commerce de Nanterre pourrait prévoir, en cas de manquement, une astreinte journalière avoisinant les 2 % du chiffre d'affaires.

Pourquoi vos comptes ne sont-ils pas déposés ?

M. François Bluet. – La SNC est une société de droit français, qui est assujettie à l'impôt sur les sociétés. Lidl France paie donc ses impôts en France, comme n'importe quelle autre entreprise. Il n'y a donc aucun montage fiscal derrière ce statut.

Quant au dépôt de nos comptes, je vous confirme que, à ce jour, nous ne nous conformons pas à cette procédure, mais je suis incapable de vous en dire plus à ce sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La question de notre collègue Évelyne Renaud-Garabedian me semble particulièrement pertinente : c'est un sujet qu'il nous faudra creuser.

Madame, messieurs, auriez-vous des éléments complémentaires à porter à notre connaissance et sur lesquels vous souhaiteriez insister ?

M. Thiago Almeida. – En guise de conclusion, je rappellerai que nous sommes un acteur de la distribution qui s'est efforcé ces dernières années de conclure des contrats tripartites et qui a contribué à diverses avancées dans le but de renforcer la transparence que chacun, ici, appelle de ses vœux. Nous espérons, bien évidemment, que les auditions de votre commission d'enquête contribueront à améliorer les conditions dans lesquelles nous mènerons nos négociations l'année prochaine.

Audition de M. Philippe Thirache, président de Stokomani

(*Mardi 3 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête en recevant M. Philippe Thirache, président de Stokomani.

Je 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.

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 Tirache prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je précise également qu'il vous appartient d'indiquer vos éventuels liens d'intérêts, conflits d'intérêts ou mandats sociaux en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

M. Philippe Thirache, président de Stokomani. – Hormis mon lien avec Stokomani, je n'ai pas d'autre lien d'intérêts à signaler.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Stokomani est une enseigne à la fois de discount et de déstockage qui connaît un certain succès ; vous nous direz si ce modèle est toujours aussi performant. Vous comptiez 155 magasins et 3 200 salariés l'année dernière ; vous nous direz où vous en êtes.

Le secteur des discounters classiques accuse un recul de 7 % l'an dernier, subissant de plein fouet le succès des plateformes chinoises : l'institut Circana note ainsi qu'entre 2019 et 2025 le secteur avait bondi de 40 %, mais que pour la première fois il a reculé de 7 % en 2025.

Les représentants du personnel de Stokomani se disent être victimes de mauvais choix stratégiques, les anciens dirigeants s'éloignant par exemple du cœur historique de l'activité, le déstockage textile, pour s'orienter vers la vente de biens alimentaires. Ils soulignent aussi « *la montée en puissance de nouveaux concurrents et une politique sociale désastreuse marquée par un taux de turnover dépassant 40 %, [ayant] conduit l'entreprise dans une impasse prévisible* ».

Dans ce contexte, nous voudrions mieux comprendre votre modèle et votre politique en matière de prix, de marges et de négociations. Pourriez-vous nous en dire plus sur les perspectives à venir ?

Vous exposerez les grandes caractéristiques de votre réseau, puis présenterez votre stratégie en matière de prix et de marges. Nous pourrons ensuite vous poser des questions.

M. Philippe Tirache. – Stokomani est une enseigne française créée à Creil, dans l'Oise, il y a un peu plus de 60 ans. L'enseigne de déstockage d'origine, de quelques magasins, en compte aujourd'hui 156 en métropole. Le siège social a déménagé il y a un an à Villepinte, près de Roissy, pour investir des locaux plus récents, mieux adaptés à nos besoins actuels.

Notre modèle est ancré dans les territoires. Nous avons 156 magasins qui agissent localement. Notre entreprise compte 3 350 salariés. Tout y est intégré : siège, logistique et magasins, qui sont répartis de manière homogène dans les territoires.

Notre mission principale est de rendre accessible au meilleur prix un ensemble de produits du quotidien, pour aider nos clients à répondre à un enjeu majeur, celui du pouvoir d'achat.

Nous avons trois grands métiers, trois grands univers : le déstockage de grandes marques de textile, activité d'origine ; l'univers autour du bazar, de la maison, de la décoration et du jardinage ; enfin les produits de grande consommation (PGC), autour de l'hygiène, de la beauté, de la droguerie, avec un peu de produits alimentaires, uniquement secs, à savoir de l'épicerie sucrée et salée et un peu de boissons – nous ne vendons pas de produits frais.

Nous sommes non pas un distributeur traditionnel, mais un distributeur alternatif. Nous intervenons en aval de la chaîne de valeur. Nous finalisons une activité, nous ne sommes pas des metteurs en premier sur le marché. Nous achetons et vendons des stocks résiduels, des invendus, venant aussi bien des fournisseurs que des industriels, ainsi que des surstocks. Pour une petite partie de notre activité, nous mettons aussi sur le marché en premier, puisque nous sommes aussi fabricants de quelques produits. Nous donnons une dernière chance à des produits qui devraient être éliminés, abandonnés ou négociés à l'extérieur de la France.

Notre modèle est principalement celui du déstockage, avec 70 % de déstockage et 30 % de discount. Nous sommes donc un acteur hybride, entre Noz et Action.

Notre rôle est essentiel. Nous avons une approche un peu circulaire, pour trois raisons.

Premièrement, nous apportons des solutions concrètes aux consommateurs français, en proposant des produits de qualité et au meilleur prix. Voilà notre raison d'être et notre *leitmotiv*.

Deuxièmement, nous sommes des partenaires solides. Nous existons depuis soixante ans, car nous avons tissé des partenariats avec les fournisseurs, industriels et certains déstockeurs depuis très longtemps. Nous les aidons à écouler leurs excédents avec une grande sécurité – nos magasins sont complètement aux normes – et une grande discrétion – très souvent, nos partenaires ne veulent pas que l'on communique sur le fait que nous vendons leurs produits en déstockage. Cela est notamment le cas pour le textile. Grâce

au bouche-à-oreille, nous arrivons à nous faire connaître auprès des clients, qui trouvent toujours de nouveaux arrivages chez nous, sans que nous ayons besoin de communiquer sur les marques vendues.

Troisièmement, à notre petit niveau, nous contribuons à la lutte contre le gaspillage.

Nos fournisseurs se situent principalement en France, mais aussi en Europe ; pour la partie textile que nous produisons, nos partenaires sont en Asie – au Bangladesh et en Chine.

Nous achetons plutôt des produits finis qui ont été mis en parallèle sur le marché, et nous cherchons des fins de stocks que nous valorisons avec un prix de marché, un prix net que nous appelons prix de revient, auquel nous additionnons une marge ; ce n'est en rien une marge industrielle ou agricole. Nous arrivons à la fin de la chaîne de valeur. Nous n'influons pas sur les prix des matières premières ni sur les mises sur le marché ; nous ne négocions pas de matières agricoles. Nous n'avons rien à voir avec la pratique des marges arrière : nous achetons un produit, nous avons notre propre marketing et notre propre distribution.

Notre modèle économique est celui des magasins physiques ; nous n'avons pas de site marchand. Notre volonté est d'être au plus près des clients et d'apporter une offre qui leur permette de comparer les produits, de les toucher, d'évoluer dans leurs choix, d'être remboursés. Le service est pour nous très important.

Notre modèle est responsable, plutôt pérenne. Nous sommes conformes aux normes en vigueur, je vous le promets. Nos collaborateurs sont fiers de pouvoir tenir une promesse qui est de pouvoir apporter à nos clients une offre, des découvertes et des arrivages qui respectent les lois et les règlements.

J'exprimerai aussi une attente forte : pouvoir travailler dans un écosystème qui soit loyal, sur l'ensemble de la chaîne de valeur et avec tous les concurrents présents sur le marché, qui ne travaillent pas toujours dans les mêmes conditions que nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre modèle est hybride, notamment par rapport à Noz et Action : voilà qui est très intéressant.

Quelles sont vos marges ? Vous achetez et négociez des fins de stocks, puis vous les mettez ensuite sur le marché. Comment votre marge est-elle constituée, par exemple pour un produit de 100 euros ?

M. Philippe Tirache. – Les marges diffèrent en fonction de nos trois grands marchés. Pour les produits de grande consommation, notre marge commerciale se situe entre 30 et 34 % ; pour le textile, elle se situe autour de 40 % ; pour la maison et le bazar – soit nous faisons du déstockage, soit nous achetons nous-mêmes des stocks auprès de grands industriels français comme JJA –, la marge se situe entre 40 et 45 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – *In fine*, quelle est la marge nette ?

M. Philippe Tirache. – Nous avons ensuite des points de décote, quand il y a des fins de série, ainsi que de la démarque inconnue. À chaque fois, nous nous situons environ 6 points en dessous de la marge commerciale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous faut-il 6 points pour fonctionner ?

M. Philippe Tirache. – Cela dépend des domaines. Nous avons environ 2 points de démarque inconnue ; le reste concerne des démarques plus ou moins importantes en fonction des marchés – par exemple les soldes dans le textile.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous financez donc vos promotions.

M. Philippe Tirache. – Bien sûr. Nous achetons des stocks nets.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En fait, vous n'avez pas du tout les mêmes pratiques que la grande distribution.

M. Philippe Tirache. – Nous sommes véritablement alternatifs. Nous achetons un stock de textiles de marque – ou bien nous achetons directement auprès de fournisseurs –, puis nous devons liquider ce stock. Nous faisons donc des soldes et des remises, en respectant l'ensemble des règles et des lois en vigueur. C'est à nous que revient d'assumer la démarque.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je n'ai pas bien compris votre réponse sur la marge nette. Ne voulez-vous pas nous la donner ?

M. Philippe Tirache. – Tous marchés confondus, pour l'ensemble de Stokomani, notre marge commerciale est d'environ 42 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est cette marge une fois que vous déduisez vos charges, par exemple de personnel ? Je parle bien de marge nette.

M. Philippe Tirache. – La marge nette est d'environ 38 %, en enlevant toutes les décotes et la démarque inconnue, puis nous payons l'ensemble de nos charges – loyers, charges de personnels, impôts, dépenses liées au siège, à la logistique, etc.

En 2024, notre résultat est de 15 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 600 millions hors taxes. Il s'agit de petites marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pas si petites que cela…

Pour l'ensemble de vos points de vente, vos salariés sont-ils embauchés en propre ? Utilisez-vous un système de délégation ou de franchise ?

M. Philippe Tirache. – Puisque 100 % de notre parc est intégré, 100 % de nos collaborateurs sont embauchés en propre. Nos équipes de ressources humaines sont présentes dans toute la France et elles recrutent pour tous les magasins, le siège et la logistique. Nous avons environ 3 350 salariés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce un atout, une force ?

M. Philippe Tirache. – C'est un atout, car nos salariés sont très impliqués et mobilisés pour l'entreprise. L'idéal serait d'avoir un jour un *mix*. Sur le territoire français, notre modèle est 100 % intégré. Demain, si nous devions par exemple nous développer à l'international, nous le ferions sous le format de *master franchise*.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous aussi y pensez… Nous constatons que c'est la grande tendance de toute la distribution.

M. Philippe Tirache. – À l'étranger, il vaut mieux avoir des partenaires qui connaissent bien l'environnement local – clients, immobilier, acteurs commerciaux. Notre entreprise est française, nous connaissons très bien le marché français, c'est la raison pour laquelle nous sommes 100 % intégrés. Si nous partions à l'étranger, nous pourrions le faire avec une *master franchise*.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous un tel projet pour ce qui concerne vos magasins en France ?

M. Philippe Tirache. – Non, pas du tout.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens aux questions immobilières. Comment gérez-vous votre parc immobilier ?

M. Philippe Tirache. – Nous ne sommes pas propriétaires de notre parc immobilier. Nous sommes locataires, nous avons des partenaires bailleurs depuis très longtemps, avec lesquels nos développeurs et nos négociateurs travaillent pour trouver les bons emplacements. Nos magasins ont des surfaces comprises entre 1 500 et 1 800 mètres carrés. Ainsi, 100 % de notre parc est en location.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Louez-vous à des entreprises externes, qui n'ont rien à voir avec votre groupe ?

M. Philippe Tirache. – Absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'avez donc pas créé une série d'entreprises qui gèrent votre parc.

M. Philippe Tirache. – Non, pas du tout. Je n'ai que des bailleurs partenaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La mode est impactée par la *fast fashion*, la déco par la *fast déco*. Vous inscrivez-vous dans cette nouvelle tendance, ou en subissez-vous la concurrence ?

M. Philippe Tirache. – Nous ne sommes dans aucune de ces deux tendances, ni *fast fashion* ni *fast déco*. Notre rôle est de déstocker de grandes marques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pourriez déstocker de la fast déco…

M. Philippe Tirache. – Nous nous y refusons, car il n'est pas dans notre intérêt de déstocker des produits qui sont vendus 2 ou 3 euros. Nous travaillons avec de grandes marques françaises et européennes – je vous donnerai des noms par écrit.

Dans le textile, nous ne voulons pas faire de la *fast fashion*. Au contraire, nous vendons des marques valorisées et valorisables. Cela constitue un point de différenciation avec d'autres acteurs du textile. Nous voulons rester sur cette notion de marque. Nos produits sont certifiés : ce sont des produits de qualité, ils répondent à un grand nombre de normes. Cette notion de marque constitue un repère pour nos clients.

Pour la maison et le bazar, cela est plus difficile, car il n'y a pas de très grande marque dans ce domaine, mais nous tendons vers cette démarche.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Kiabi, Gémo ou Les Halles – vous avez dirigé plusieurs de ces entreprises – sont-elles des concurrents directs ? Votre niveau de qualité vous permet-il de vous en distinguer ?

M. Philippe Tirache. – Nous sommes tous concurrents, potentiellement, mais nous sommes plutôt à côté de Kiabi et Gémo, qui cherchent à proposer de la mode accessible très rapidement. Nous restons un peu plus chers, en raison de la qualité de nos produits. Nous sommes plus complémentaires que concurrents. Évidemment, tout cela dépend de la nature des produits : pour un *sweat*, nous pouvons effectivement bien être concurrents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en à votre deuxième spécialité, autour de la maison.

M. Philippe Tirache. – Notre second domaine concerne le bazar et la maison. Par exemple, nous avons un grand événement sur le jardin, bientôt un autre sur le plein air. La maison et la déco font partie de cet univers. Nous faisons par exemple du déstockage de linge de maison, et nous complétons notre offre par quelques collections que nous fabriquons nous-mêmes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ne vendez-vous pas des produits d'entretien et de ménage ?

M. Philippe Tirache. – Notre troisième univers concerne les produits de grande consommation : hygiène, beauté et alimentaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans ce domaine, comment achetez-vous, et à qui achetez-vous ? Comment faites-vous pour avoir les

mêmes produits qu'en grande distribution, puisque vous ne proposez pas d'autres marques ?

M. Philippe Tirache. – Nous achetons des fins de stocks à de grands industriels. La différence avec la grande distribution est que notre gamme n'est pas tout le temps similaire. Pour une lessive, je n'aurai pas toujours la même marque disponible. Je n'ai pas besoin d'un référencement pérenne, comme le ferait la grande distribution alimentaire. Je vends des arrivages de produits déstockés. Je négocie avec des industriels, des fournisseurs, qui sont majoritairement en France, ou bien en Europe. Je reçois des appels d'offres : tel fournisseur m'indique qu'il a 50 palettes de pâte à tartiner, avec une date limite de consommation (DLC) de huit mois, et me demande si je suis intéressé. Je négocie en direct un produit fini, en fin de stocks. Il s'agit de lessive, d'autres produits d'hygiène, etc.

Chaque fois, ma seule question est de savoir si le produit répond aux règles, si l'étiquetage est aux normes, si je suis autorisé à vendre le produit sur le marché français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En fait, vous faites des coups. Vous allez chercher la bonne opportunité et vous la vendez.

M. Philippe Tirache. – Nous achetons des arrivages.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par exemple, achetez-vous de la lessive Ariel, marque de Procter & Gamble, directement à Procter & Gamble ?

M. Philippe Tirache. – Oui, ou bien à un déstockeur de Procter & Gamble.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qui sont les déstockeurs de Procter & Gamble ?

M. Philippe Tirache. – Il peut s'agir d'un stock parti dans un pays européen. Un déstockeur l'aura par exemple acheté à un distributeur belge qui aura fait faillite, et le propose sur le marché. Grâce à notre ancienneté et au sérieux de notre entreprise, le déstockeur peut nous faire une offre en nous donnant 48 heures pour répondre avant de proposer le stock à tous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans tous les cas, s'agit-il bien du vrai produit ?

M. Philippe Tirache. – Absolument. Ma seule condition est que le produit et les inscriptions soient réglementaires, aux normes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que se passe-t-il si les inscriptions ne sont pas en français ?

M. Philippe Tirache. – Soit je ne prends pas le produit, soit le fournisseur doit me fournir le produit avec le bon affichage.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le montant de la décote par rapport au prix habituel de la grande distribution ?

M. Philippe Tirache. – Je vous communiquerai l'information par écrit. Ce sera toujours un peu moins cher, sans être excessivement moins cher, car les prix se fondent sur des marges relativement faibles. Notre avantage est que le stock peut arriver en fin de vie rapidement, et qu'il n'a pas à suivre un linéaire précis. Il ne s'agit, pour nous, que d'un arrivage.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le produit peut donc être moins cher que s'il était en promotion chez un distributeur classique.

M. Philippe Tirache. – Il est difficile de faire une comparaison avec les distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous savez bien que les produits du DPH (droguerie, parfumerie, hygiène) font l'objet d'un encadrement en matière de promotions, en volume comme en valeur, depuis les lois Égalim. Respectez-vous ces dispositions ?

M. Philippe Tirache. – Nous respectons ces dispositions, mais nous n'achetons pas aux mêmes conditions que la grande distribution, qui achète un produit prévu pour un linéaire, puis propose des promotions volume, de type « 2+1 gratuit » ou « 2e à moins 50 % ».

Nous, nous achetons en fonction d'un prix net, à savoir le prix déstocké, et nous ne faisons ensuite quasiment pas de promotions. Si nous faisions des promotions, notre modèle ne serait plus rentable du tout.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'avez en fait pas besoin de respecter les lois Égalim.

M. Philippe Tirache. – Nous respectons bien les lois Égalim, mais nous avons de petits stocks, si bien que les exigences de volume ou de ratio de promotion ne s'appliquent pas dans notre modèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez eu des difficultés, notamment avec vos représentants du personnel. Comment imaginez-vous l'avenir de votre groupe et de tous les distributeurs que vous appelez « alternatifs » ?

M. Philippe Tirache. – Vous évoquez ce qui s'est passé avec l'un de nos syndicats lors du déménagement du siège, il y a un an. Nous avons des représentants du personnel depuis soixante ans et des collaborateurs qui siègent dans les instances ; 48 personnes sont présentes dans le comité social et économique (CSE). Nous n'avons aucun problème avec nos représentants.

Effectivement, il y a un an, quand nous avons pris la décision de déménager notre siège, il y a eu évidemment des discussions avec les partenaires sociaux, qui ne voulaient pas tous déménager. Nous avons déménagé à environ 25 ou 30 km. Des discussions ont eu lieu, nous avons

accompagné toutes les équipes, des primes ont été données, beaucoup a été fait.

Cela se passe très bien aujourd'hui. Vous n'entendez plus parler de ce sujet, il me semble. En matière sociale, il n'y a pas de problème.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez pourtant eu un *turnover* très important !

M. Philippe Tirache. – Il est stabilisé, à environ 30 %, ce qui est habituel dans le marché du *retail*. Ce taux est le taux moyen pour toute l'entreprise ; il est un peu plus fort en magasin, et plus fort à Paris qu'en province. C'est un turnover classique, et nous avons un taux d'absentéisme très faible, de 3 à 4 %.

J'ai présenté au CSE la stratégie 2026 la semaine dernière, et nous sommes assez alignés. La situation s'est complètement apaisée.

Ensuite, concernant l'avenir du groupe et de la distribution, la concurrence en France avec les acteurs historiques a toujours existé. Action a fait une entrée fracassante sur le marché français. De nouveaux acteurs arrivent en France, comme Hema et Temu. Nous sommes habitués à ce phénomène : en soixante ans, nous avons vu passer beaucoup de concurrents. Nous sommes aussi en concurrence avec des acteurs du numérique, comme Showroomprivé ou Veepee, acteurs assez puissants dans le textile. Cette concurrence est assez habituelle.

Le problème désormais – problème qui suscite de vives attentes vis-à-vis de vous, représentants – est plus celui de la concurrence déloyale des plateformes asiatiques, qui entrent sur le marché sans aucun contrôle qualité. Nous sommes localisés en France, nous payons nos impôts en France, des taxes, des loyers, des charges. Nos 3 500 collaborateurs sont ancrés dans le territoire. Ces plateformes tapent fort, avec des prix encore plus bas, sans aucun contrôle du respect des normes. Nous, nous sommes très surveillés, la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) effectue très régulièrement des contrôles chez nous, pour contrôler nos prix, nos balisages et nos produits, et nous n'avons quasiment aucun retour de leur part – tant mieux d'ailleurs. Je ne suis pas sûr qu'il en aille ainsi chez Shein.

Notre attente, c'est de faire en sorte que le marché du déstockage soit loyal, pour tous. Tous les acteurs, notamment du textile, veulent que le marché soit équilibré. Je n'ai rien contre Shein, qui a un *business* efficace et qui répond à un besoin client. Ce qui m'ennuie, c'est que les clients n'aient pas conscience de la notion de concurrence loyale, et que Shein n'obéisse pas aux mêmes règles que nous, que ce soit en matière réglementaire, sociale, économique et fiscale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La taxe sur les petits colis qui vient juste d'entrer en vigueur sera-t-elle efficace ?

M. Philippe Tirache. – C'est un début, mais cela est très insuffisant. Elle sera loin d'être efficace. Certains discounters avaient prévu, à côté de leurs magasins, des entrepôts de papier toilette, parce que les clients, pour dépasser le niveau des fameux 49 euros et avoir des frais de livraison gratuits, achetaient des rouleaux de papier toilette en plus.

Les 2 euros seront vite dépassés, car les clients vont cumuler leurs achats puis revendre. Or, rendre ces produits est très compliqué. Si ces produits ne sont pas réglementaires, vous n'avez personne à qui vous adresser. Si vous avez un problème, vous ne pourrez parler à personne directement. Or, quand vous achetez chez nous, les magasins sont ouverts six jours sur sept, il est possible de se faire rembourser. Voilà la différence. Nous ne sommes pas du tout dans le même système concurrentiel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je pose la question suivante à tous les distributeurs : pratiquez-vous, dans vos magasins, une péréquation des marges, par exemple entre le textile et les produits ménagers ?

M. Philippe Tirache. – Non, car nous avons des budgets de marges pour chaque zone. Les marges sont différentes, car les marchés sont différents. L'alimentaire est par exemple plus concurrentiel. Le textile a une meilleure marge. Nous ne compensons pas les marges entre marchés. Je fixe des marges cibles pour le textile, pour la maison et pour l'alimentaire, puis les équipes sont évaluées sur leurs résultats. Il n'y a pas de péréquation au sein du magasin, et encore moins au sein du groupe, puisque nous sommes 100 % intégrés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre système est relativement simple.

M. Philippe Tirache. – Tout à fait. Je n'ai pas le même système que certains de nos concurrents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous semblez pourtant assez proches d'Action.

M. Philippe Tirache. – Tout à fait, à la différence près qu'ils achètent des produits à 100 %, alors que nous faisons du déstockage. Néanmoins, nous avons l'un et l'autre des modèles intégrés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Effectivement, ce n'est pas le cas de Noz, qui a un modèle particulier d'indépendant sur la partie masse salariale et la direction de site.

Vous ne faites donc pas de péréquation de marges entre rayons.

Y a-t-il de la péréquation de marges au sein même d'un rayon ?

M. Philippe Tirache. – Nous ne réfléchissons pas ainsi. Chaque catégorie de produit a un objectif de marge, marge achat comme marge vente. Ensuite, chacun travaille sur son budget. Un acheteur doit faire en sorte que son achat soit efficace. En achetant de la lessive, chaque acheteur sait combien

il peut l'acheter et combien il peut la vendre. S'il achète mal, il a moins de budget pour le reste… c'est une question d'équilibre.

Pour les produits de grande consommation, la question est plus facile. Pour le textile, les rythmes sont beaucoup plus longs.

Stokomani a une particularité. Nous avons des équipes, au sein de nos entrepôts, qui peuvent redispatcher les lots pour les renvoyer vers les magasins proprement – nous sommes l'un des seuls à le faire. Des stocks un peu désordonnés sont remis en carton avant d'être envoyés en magasin. J'ai par exemple reçu des maillots de football qui ont eu un grand succès auprès des jeunes et des enfants ; j'ai ainsi dû refaire des lots, pour ne pas envoyer des maillots du PSG à Marseille… Nous avons des équipes spécialisées qui ne font que cela : dispatcher des lots équilibrés, ce qui permet également de vérifier la qualité ou l'affichage.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment voyez-vous l'avenir de votre enseigne par rapport à Shein ?

M. Philippe Tirache. – Nous, nous vendons des marques !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez pas la même clientèle ?

M. Philippe Tirache. – En partie, forcément. Tous cherchent à équilibrer leur pouvoir d'achat. Certains achètent un T-shirt Shein, mais aussi une veste ou un jeans de marque, raison pour laquelle ils achètent chez nous. Les consommateurs n'achètent pas qu'une marque, ils les croisent. Celui qui vient acheter un jeans chez Stokomani peut aussi faire une très belle affaire en achetant une lessive ou une pâte à tartiner. Notre force réside dans cette diversité du parcours client. Notre modèle est hybride.

La concurrence déloyale est un vrai problème. Notre parc compte 156 magasins en France. Les parcs de *retail* habituels comptent environ 300 magasins, nous avons donc encore une marge de manœuvre pour nous développer. Nous sommes attaqués dans tous les marchés. Nous ne voulons pas ressembler à Action ou Kiabi, nous essayons avant tout de nous différencier de nos concurrents. Notre métier est de vendre des marques déstockées.

Le premier et seul risque que je vois pour notre métier et de continuer à trouver des marques en déstockage. Il ne faudrait pas que de nombreuses marques disparaissent trop vite, ce qui est le cas actuellement dans le textile.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre modèle reste attaché aux grandes marques nationales.

M. Philippe Tirache. – Nous avons des partenariats avec certaines grandes marques depuis plus de vingt ans. Je pense à une marque de lingerie : notre partenariat, équilibré permet à cette marque de prendre des risques et de se développer. Par exemple, si ce partenaire veut développer un nouveau

modèle ou se développer dans un pays, il me demande si je le soutiens au cas où il aurait trop de stocks. Dans ce cas, je suis intéressé pour racheter les stocks et les vendre. Nous aidons nos partenaires à se développer. Je vous donnerai un autre exemple : une marque a dû fermer ses magasins dans un pays, et nous avons pu l'aider à déstocker.

Nous n'intervenons pas à la fin, quand les entreprises vont mal ; nous sommes tout le temps auprès des entreprises. J'ai un souhait : que les marques vivent longtemps !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Noz nous a expliqué qu'ils vivaient du fait que certaines marques fermaient. Je pense à Promod.

M. Philippe Tirache. – Pas Promod, qui est en pleine forme ! Mais Pimkie et Camaïeu ont disparu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait. Noz a récupéré une grande partie des stocks de Camaïeu, ce qui était très intéressant pour cette entreprise. Vous dites qu'il est intéressant d'avoir des marques qui tiennent le coup, mais il est aussi intéressant pour vous d'avoir des marques qui ferment boutique.

M. Philippe Tirache. – Nous vendions des produits Camaïeu depuis quinze ans : nous sommes donc plutôt tristes qu'ils aient disparu, car ils représentaient un chiffre d'affaires important. Quand l'entreprise a fermé, nous avons bénéficié également d'un achat de stocks. Nous achetons des stocks un peu différents de Noz. Par exemple, pour la marque Esprit, marque allemande aujourd'hui disparue, nous avions acheté des stocks issus des entrepôts numériques, stocks jamais présentés en magasin, et donc de meilleure qualité. Noz achète des stocks venus de magasins belges, et donc déjà portés. La qualité des stocks est différente. Noz achète des stocks d'entreprises en difficulté. Dans notre cas, nous achetons les stocks de partenaires de longue date. Par exemple, nous sommes le seul déstockeur physique en France d'une grande marque américaine avec laquelle nous travaillons depuis vingt ans.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous refusez des stocks, n'est-ce pas ? Que se passe-t-il pour ces produits refusés ?

M. Philippe Tirache. – Nous refusons des stocks soit parce que le stock n'est pas suffisant – nous ne pouvons pas le présenter dans au moins 50 magasins –, soit parce qu'il y a des problèmes de traçabilité et de qualité – nous ne voulons pas prendre de risques –, soit parce que le prix n'est pas adapté à notre besoin.

Dans ce cas, le stock est proposé sur le marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils trouvent donc preneur.

M. Philippe Tirache. – Des marques fixent des minimums de prix à atteindre qui parfois ne nous intéressent pas ; nous sortirions alors de l'équilibre budgétaire du panier moyen de notre client.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est le panier moyen de vos clients ?

M. Philippe Tirache. – Une trentaine d'euros, ce qui est au-dessus de celui d'Action, par exemple.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce vraiment plus bas chez Action ?

M. Philippe Tirache. – Évidemment, les prix sont beaucoup plus bas. Action est le roi des produits à moins de cinq euros.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela ne nous dit rien du panier moyen.

M. Philippe Tirache. – Évidemment, le panier y est beaucoup plus élevé. Mais nos cibles sont différentes, nous sommes plutôt complémentaires. Je suis ravi quand l'un de nos magasins est installé près d'un Action, car cela nous apporte de la clientèle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Partagez-vous votre clientèle avec les grandes surfaces traditionnelles ? Dans la segmentation de la clientèle, y a-t-il une partie de la population qui ne va pas en grande surface, mais va acheter chez Action, chez Noz ou chez vous, et qui va faire ses courses au marché ou chez Lidl, sans se rendre chez les quatre plus grands distributeurs ?

M. Philippe Tirache. – Évidemment, une part de la population, pour des raisons de pouvoir d'achat, trouve une réponse en grande distribution alimentaire, mais aussi dans les marchés parallèles tels que les nôtres. On trouve aussi beaucoup de choses intéressantes au marché.

Nous proposons une réponse pour une petite partie des achats. Pour le textile, si des consommateurs aiment les marques et éprouvent une sorte de réassurance à porter des vêtements de marque, acheter des vêtements d'une saison antérieure chez nous est une solution. Une marque est aussi fondatrice de l'image que les gens ont d'eux-mêmes.

Pour le textile, je ne suis pas concurrent de la grande distribution. Si je vends des produits alimentaires, des pâtes et des goûters, oui, je le deviens. Toutefois, mon approvisionnement n'étant pas stable, les clients viennent chercher avant tout des arrivages déstockés. Je ne peux pas assurer que je proposerai de la lessive Ariel toute l'année.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce que vous vous adressez à une typologie de clientèle qui ne pratique pas le commerce plus traditionnel de grande distribution ?

M. Philippe Tirache. – Il est possible qu'une partie de la population préfère acheter chez nous des arrivages particuliers. Nos produits peuvent être conservés, il est possible de faire des stocks.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On nous avait dit, au début de nos auditions, qu'une partie de la clientèle, en France, soit 30 %, ne fréquentait pas la grande distribution, et fréquentait des circuits alternatifs.

M. Philippe Tirache. – Nous faisons partie de ces circuits alternatifs. Je ne sais pas si la proportion est de 30 %.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est la part des produits de grande consommation dans vos résultats ? Nous avons le sentiment que ces produits sont pour vous de moindre importance.

M. Philippe Tirache. – Ce n'est pas le cas. La totalité des produits de grande consommation représente environ 25 % de notre chiffre d'affaires.

Une partie de ces produits apportent un trafic de clients, mais ces produits ne sont pas la clef du trafic de Stokomani : la clef, ce sont le textile et le bazar.

Toutefois, ces produits de grande consommation sont en fin de parcours du magasin et apportent du panier et de la transformation. Après avoir acheté du textile, un client ira par exemple acheter un goûter pour ses enfants et un produit d'entretien, ce qui sera toujours un plus pour nous.

Certains clients viennent acheter leurs produits d'hygiène chez nous. Quand nous vendons des marques comme L'Oréal, nous attirons une clientèle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous plus de clientèle depuis la mise en place de l'encadrement des promotions en DPH ?

M. Philippe Tirache. – Oui, ce marché a pris un peu plus d'importance.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il serait intéressant de pouvoir le constater, de manière chiffrée. Y a-t-il eu un déport ? À entendre les distributeurs traditionnels, la situation est très compliquée pour eux depuis l'encadrement des promotions sur les produits DPH. Je vous remercie de bien vouloir nous transmettre des chiffres.

M. Philippe Tirache. – Je vous les communiquerai par écrit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Envisagez-vous d'investir le e-commerce ? Ce n'est pas contradictoire avec vos magasins physiques.

M. Philippe Tirache. – Notre force, c'est bien nos magasins, qui sont très reconnus par nos clients.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je reconnais que vos magasins sont souvent bien placés ; il est facile de stationner.

M. Philippe Tirache. – Nous sommes présents, non en centre-ville, mais dans des zones périphériques, et en province. Nous n'avons ainsi que dix magasins autour de Paris. Notre modèle exige aussi des loyers raisonnables, comme tous les déstockeurs ou discounters.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sauf Action…

M. Philippe Tirache. – Sauf Action, maintenant. Au départ, Action a bien débuté dans des périphéries.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Revenons au e-commerce…

M. Philippe Tirache. – Nous avons arrêté le e-commerce il y a un an et demi. Nous pointons deux problèmes. Le e-commerce exige une fiabilité des stocks parfaite – si je promets un maillot du PSG, je ne peux vendre un maillot de l'OM à mon client. Or nos référencements, comme il s'agit de déstockage, ne contiennent pas le détail du produit. Il nous faudrait donc faire des investissements très importants dans la partie numérique, qui actuellement n'est clairement pas rentable. Nos marges sont très petites, et les allers-retours des produits et les abus liés au numérique sont très préjudiciables.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le numérique implique donc des coûts logistiques très importants.

M. Philippe Tirache. – Tout à fait. Une entreprise est souvent 100 % *pure player* : soit 100 % numérique, soit 100 % physique. Seules quelques très grandes chaînes ont une stratégie omnicanale, parce qu'elles ont des référencements courts. Avec nos 20 000 références en magasin, il est difficile de proposer tous les produits en achat numérique. Je pourrais limiter mon offre numérique, mais cela serait très compliqué. Il faudrait un entrepôt et une *supply chain* particulière.

À cela s'ajoute les abus des consommateurs : on achète 4 paires de chaussures, et l'on en renvoie 3, ce qui coûte très cher aux entreprises. Beaucoup de sites numériques sont en grande difficulté à cause de ces renvois.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Désormais certains sites facturent ces renvois.

M. Philippe Tirache. – De plus en plus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une façon de répondre au phénomène.

M. Philippe Tirache. – Sauf nos amis asiatiques, qui ne reprennent rien.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avec eux, il est beaucoup plus compliqué d'obtenir des remboursements. Les clients jouent sans doute moins à ce jeu-là avec les plateformes asiatiques.

M. Philippe Tirache. – Cela ne se voit pas encore dans les chiffres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur, voyez-vous d'autres sujets à évoquer ?

M. Philippe Tirache. – Le sujet de la concurrence loyale est très important.

Beaucoup de marques et de fondateurs d'entreprises se sont battus pour tenir. Votre responsabilité et de nous aider à construire un marché sans concurrence déloyale. Nous sommes très fiers d'être installés en France et d'y rester. Je voudrais pouvoir dire à mes salariés, tous les jours, que nous naviguons dans un environnemental concurrentiel stable et pérenne.

Je ne suis pas contre les nouveaux concurrents, mais nous voulons être soumis aux mêmes contrôles et réglementations que nos concurrents. Tous nos produits sont contrôlés ; chez Stokomani, dix personnes ne font que du contrôle qualité.

Je vous prie de bien vouloir nous aider à évoluer dans une concurrence loyale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est aussi ce que nous disent les grands distributeurs à votre égard. Ils demandent une concurrence loyale, car ils doivent respecter les règles d'encadrement des promotions.

M. Philippe Tirache. – Je suis moi aussi soumis aux lois Égalim, notamment pour la partie alimentaire et les produits de grande consommation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Tout à fait, mais l'encadrement des promotions en DPH est un irritant pour les distributeurs.

Ressentez-vous une forme de concurrence déloyale de la part de concurrents européens ? Les coûts de production peuvent être plus faibles en Espagne.

M. Philippe Tirache. – Le sujet est important. Les lois européennes doivent suivre les lois françaises. Il est facile de construire des entrepôts aux frontières de France et de pouvoir irriguer ensuite le marché français. Cela est un vrai danger.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous parlons d'une loi Égalim européenne…

M. Philippe Tirache. – Ensuite, nous connaissons bien le marché et nos concurrents européens. Cela ne pose pas de problème. Quand je me bagarre avec Showroomprivé pour des achats de stocks et de lots, je sais que nous avons les mêmes contraintes et le même environnement réglementaire. Il s'agit bien de concurrence loyale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur, nous vous remercions pour vos réponses.

Audition de M. Dany Rochefort, président, et Mme Anne Grandjean, directrice juridique du groupe coopératif agricole Eureden

(*Mardi 3 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons nos travaux de l'après-midi par l'audition de M. Dany Rochefort, président, et Mme Anne Grandjean, directrice juridique du groupe coopératif agricole Eureden.

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, monsieur Rochefort, madame Grandjean, 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. Dany Rochefort et Mme Anne Grandjean prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame, monsieur, nous avons souhaité vous recevoir car Eureden occupe une place importante dans le secteur agroalimentaire français, avec des marques aussi connues que D'Aucy ou Paysan Breton. Vous représentez un groupe coopératif, qui présente la caractéristique d'articuler production agricole et transformation industrielle.

Cette organisation coopérative vous permet d'occuper une position singulière dans la chaîne de valeur, puisque vous êtes à la fois l'émanation « d'agriculteurs coopérateurs » et un acteur économique intervenant sur les marchés nationaux et internationaux.

Dans le cadre de nos travaux consacrés à la formation des prix et à la répartition des marges, plusieurs questions se posent à propos de votre modèle. Comment déterminez-vous le prix payé aux adhérents ? Comment faites-vous pour respecter la non-négociabilité de la matière première agricole (MPA) ? À quelles évolutions cela vous a-t-il conduit ces dernières années ? Comment négociez-vous avec la grande distribution ?

Vous avez du reste une expérience de distributeur, certes spécialisé, avec Magasin vert. Dans quelle mesure les mécanismes de protection de l'« amont » agricole issu des lois Égalim ont-ils modifié vos pratiques ?

Ce sont autant de questions auxquelles nous souhaiterions que vous répondiez.

M. Dany Rochefort, président du groupe coopératif agricole Eureden. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames,

messieurs les sénateurs, permettez-moi tout d'abord de vous remercier de me donner la parole dans le cadre des travaux de cette commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Je salue votre initiative. Examiner la manière dont la valeur est réellement partagée, de la terre à l'assiette, est indispensable si nous voulons maintenir une agriculture forte et durable en France.

Je commencerai par une présentation rapide de mon parcours. Je porte une double casquette, celle de président d'Eureden, mais aussi celle d'agriculteur. Je m'appelle Dany Rochefort : mon épouse et moi-même sommes éleveurs de porcs et producteurs de céréales dans les Côtes-d'Armor, et nous employons cinq salariés, dont deux alternants.

Mon engagement dans la coopération agricole date de plus de vingt ans. En décembre 2024, les administrateurs du groupe coopératif Eureden m'ont élu président.

Pour bien comprendre les enjeux dont nous débattons aujourd'hui, il me semble crucial de préciser ce que représente réellement notre modèle coopératif. Eureden n'est pas une simple entreprise agroalimentaire : c'est un acteur majeur de l'économie bretonne qui fédère 16 000 agriculteurs et agricultrices, ainsi que 8 000 collaborateurs. C'est aussi un véritable outil de démocratie économique : notre organisation coopérative, qui rassemble 330 agricultrices et agriculteurs élus, en témoigne.

Tout comme notre gouvernance, notre conseil d'administration est souverain. Il est composé aujourd'hui de vingt-sept agricultrices et agriculteurs et de deux salariés représentant les collaborateurs détenant des parts sociales dans la coopérative.

Nous, agriculteurs élus par nos pairs, décidons ensemble de l'avenir de notre outil de travail. C'est aussi le conseil d'administration qui, en s'appuyant sur ces organisations de producteurs, fixe les composantes des prix payés aux adhérents coopérateurs.

Notre organisation est profondément ancrée dans les territoires, avec nos silos de collecte de céréales et nos usines. Une coopérative comme la nôtre n'est pas délocalisable. Son centre de décision est en Bretagne et il le restera.

Son but est non lucratif. Le résultat est redistribué aux associés coopérateurs et mis en réserve pour investir. Eureden est un outil collectif qui se transmet de génération en génération depuis un siècle et dont la mission fondamentale est le bien-manger pour tous.

Notre coopérative est multispécialiste. Ainsi, elle collecte des productions végétales, comme les légumes destinés à l'industrie, mais également des céréales et des productions animales – porc, lait, bovin, œufs, viande de volaille –, à l'image des exploitations bretonnes orientées vers la polyculture et l'élevage.

Permettez-moi d'insister sur notre filière de légumes pour laquelle nous sommes à la fois producteur et transformateur pour la grande distribution. Notre filière concerne les légumes de plein champ, tels que les haricots verts, petits pois, épinards et bien d'autres. Elle représente 1 200 producteurs et 3 000 collaborateurs répartis dans douze usines de conserves et de surgelés. Nos usines françaises sont situées en Bretagne, bien sûr, à Locminé, à Loudéac, au Faouët, à Saint-Thurien, mais aussi à Orléans ou à Castelmoron-sur-Lot. Nos marques phares, D'Aucy et Paysan Breton, sont présentes en France dans plus d'un foyer sur deux.

La spécificité de ce secteur, c'est le temps long, puisque, une fois par an, nous semons nos légumes, puis nous les cultivons et, enfin, nous les récoltons au moment de leur maturité optimale, en fonction de la météo. Ils sont transformés quelques heures après la récolte pour garantir leur qualité nutritionnelle. Ensuite, nous devons les stocker jusqu'à la récolte annuelle suivante. Cela signifie que notre coopérative assume seule le risque financier et le coût du stockage pendant un an. C'est ce qui permet à tous les Français de manger des légumes toute l'année.

Mais cette sécurité alimentaire a un coût industriel et financier que le marché a parfois tendance à oublier. On parle beaucoup du prix des produits, mais parlons du coût de leur fabrication. Le coût de l'énergie, le coût de l'acier – pour nos boîtes de conserve –, le coût du transport, le coût de la main-d'œuvre, tout a augmenté, tout comme le financement du stock.

Malheureusement, depuis 2022, les hausses de prix de nos produits n'ont servi qu'à rattraper partiellement l'inflation subie et n'ont pas permis de générer suffisamment de marges pour investir dans la modernisation de nos outils.

Dans ce contexte, quel est le rapport de force ? Il est réellement déséquilibré, au vu des un peu moins de 400 000 exploitations agricoles en France aujourd'hui et autres 22 000 entreprises agroalimentaires, qui font face à une poignée seulement de grands distributeurs. Cette concentration extrême de la distribution crée une pression démesurée sur les prix.

C'est pourquoi je souhaite partager avec vous mes convictions et vous appeler à la vigilance sur certains sujets.

Le point d'alerte qui est sans doute le plus critique aujourd'hui concerne la fragilité du maillon industriel, lequel est arrivé à un véritable point de rupture. Aujourd'hui, l'industrie est prise en étau entre le maillon de la production et le maillon de la distribution. Nous saluons les efforts réalisés pour sécuriser le revenu de nos agriculteurs, ce qui a permis de leur redonner une partie de la valeur : c'était vital. Mais notre message d'alerte porte sur la quasi-impossibilité de sécuriser, dans nos prix de vente, la couverture de nos coûts industriels – je veux parler de l'emballage, de l'énergie, des salaires, etc. C'est une situation intenable à terme.

Pour que les consommateurs continuent de manger des légumes cultivés en France, il est vital que nous puissions reconstituer nos marges. Celles-ci nous serviront à investir dans nos usines pour répondre aux enjeux de demain. Défendre l'industrie agroalimentaire française, c'est défendre à la fois l'agriculteur et la souveraineté alimentaire de notre pays.

Cela m'amène naturellement à mon deuxième point d'alerte : l'importance de stabiliser le cadre législatif actuel et d'encourager les contrats tripartites pluriannuels. La loi Égalim a constitué une véritable avancée. Nous plaidons pour le maintien de ce cadre réglementaire, notamment la sécurisation de la matière première agricole (MPA).

Mais nous devons aller plus loin. Nous sommes notamment favorables aux contrats tripartites annuels que nous pratiquons depuis plusieurs années avec certains acteurs de la distribution. Ils offrent de la visibilité, parfois jusqu'à cinq ans, à nos adhérents coopérateurs et, notamment, aux jeunes agriculteurs qui viennent de s'installer. Ils contribuent à une meilleure répartition de la valeur sur la chaîne et responsabilisent les acteurs. Ils s'avèrent par ailleurs indispensables lorsqu'il s'agit de mettre en place de nouvelles productions.

Au-delà de la loi, j'en viens à mon troisième point d'alerte qui touche à la responsabilité collective des acteurs de la distribution et de la restauration hors domicile. Pour que tout le monde puisse vivre dignement de son travail, pour que nous puissions assurer le renouvellement des générations d'agricultrices et d'agriculteurs, pour que chacun puisse rémunérer correctement ses salariés, investir et innover, il faut accepter que l'alimentation ait un prix juste. La course permanente aux prix bas détruit nos outils de production et menace la pérennité des acteurs.

Enfin, je voudrais terminer par une réflexion plus large sur ce qui doit rester notre boussole commune : la souveraineté alimentaire de notre pays. C'est un choix politique et citoyen. Si nous voulons une alimentation de qualité, durable et produite en France, nous devons accepter d'en payer le coût de revient. Il est essentiel que la grande distribution ne se contente pas d'exercer un simple rôle de revendeur et devienne un véritable promoteur de la production française. En se faisant le prescripteur de nos savoir-faire auprès des consommateurs, elle s'assure que la pression sur les prix ne vienne pas compromettre la viabilité de notre outil productif ni l'installation des jeunes agriculteurs et agricultrices.

La coopération agricole est un modèle d'avenir, car elle concilie l'intérêt de l'agriculteur et celui de son territoire. Mais ce modèle est fragile : il a besoin que la loi protège non seulement le producteur, mais aussi l'outil qui transforme son travail en valeur au quotidien. Je vous remercie de votre écoute et suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma première question concerne le fonctionnement de votre groupe coopératif. Eureden comprend

des producteurs directs, mais dispose aussi d'outils de transformation. Quel rôle la coopérative joue-t-elle exactement dans ce cadre ? Discute-t-elle à la fois avec les producteurs et les transformateurs pour obtenir le produit fini qui fera l'objet de la négociation avec la grande distribution ?

M. Dany Rochefort. – La coopérative rassemble 16 000 agriculteurs coopérateurs, autant d'adhérents qui détiennent une part du capital social de la coopérative. Autrement dit, ils sont propriétaires de l'ensemble des outils qui appartiennent à la coopérative. Les 16 000 coopérateurs sont tous traités de la même manière, selon le principe : « un homme, une voix ». Il s'agit d'un véritable système démocratique.

Nos 16 000 agriculteurs sont, pour l'essentiel, implantés sur l'ensemble des quatre départements bretons. La coopérative est organisée en un certain nombre de sections spécialisées et de sections territoriales. Ainsi 330 de nos 16 000 adhérents sont élus soit au sein des sections spécialisées, autrement dit des organisations de producteurs (OP) pour les différentes productions animales et végétales, soit directement sur leur territoire au sein des conseils territoriaux. Ensuite, ce sont ces 330 élus qui vont, en assemblée générale, élire les vingt-sept agricultrices et agriculteurs qui deviendront membres du conseil d'administration, lequel élit par la suite son président.

Pour en revenir à la définition du prix payé à l'adhérent, je précise que nous avons sept sections spécialisées au total pour les différentes productions animales et végétales. Chacune de ces sections comprend un conseil composé de dix à quinze membres, dont le rôle est de suivre de près le fonctionnement de l'organisation de producteurs (OP) qui le concerne – l'organisation des producteurs de légumes, par exemple. C'est ainsi que ce conseil formule chaque année une proposition de prix auquel les producteurs souhaitent être rémunérés pour chacun de leurs produits, en se fondant sur un certain nombre d'indicateurs. Cette proposition est transmise ensuite au conseil d'administration, lequel entérine le prix payé aux producteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est qu'une fois ce prix payé qu'il peut y avoir transformation, si transformation il y a ?

M. Dany Rochefort. – Exactement. Si l'on prend l'exemple de l'OP de la filière légumes, la fixation du prix est débattue avant la mise en production desdits légumes. Pour schématiser, notre outil industriel passe commande à l'OP d'un volume attendu de légumes, mais ces derniers ne seront récoltés que quelques mois plus tard.

Par la suite, et compte tenu des indicateurs permettant d'anticiper l'évolution des coûts, le conseil de section spécialisée établit un prix cible, qui sera arrêté en conseil d'administration. Les cultures ne sont donc mises en place qu'ensuite, de même que les légumes ne sont récoltés qu'ultérieurement.

C'est alors que la branche qui possède les outils de transformation des légumes va entrer dans le jeu des négociations commerciales avec notamment les acteurs de la grande distribution et ceux de la restauration hors domicile.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Depuis le début des travaux de notre commission d'enquête, on nous explique que les relations avec les grandes et moyennes surfaces (GMS) sont très tendues. Comment qualifieriez-vous les négociations avec la grande distribution ? Vous nous dites conclure des contrats tripartites, alors que vous êtes à la fois producteur et transformateur. Ce mode de fonctionnement tripartite n'est-il pas déjà au cœur de votre modèle économique ?

M. Dany Rochefort. – Les contrats tripartites annuels existent pour certains produits et avec certains acteurs. Ce n'est pas la règle.

Pour ce qui est des négociations avec les distributeurs, qui se sont achevées le 28 février, en ce qui nous concerne, j'estime qu'elles se sont déroulées dans une atmosphère globalement correcte et respectueuse. D'une manière générale, nous menons des discussions avec le sommet de la pyramide, pour chacun des principaux acteurs de la grande distribution.

Mme Anne Grandjean, directrice juridique du groupe coopératif agricole Eureden. – Les GMS, tout comme la restauration hors domicile, sont des clients très importants pour nous. En tant qu'acteurs majeurs de la souveraineté alimentaire, la grande distribution et notre coopérative ont des destins profondément liés.

Pour ce qui concerne les discussions autour des marques de distributeurs (MDD), volet spécifique des négociations, nous restons positifs et portons un message d'espoir : il est de notre responsabilité de nous mettre autour de la table. Dans ce cadre, nous entrevoyons des solutions, dans la mesure où l'ensemble des dirigeants des grands groupes du secteur de la distribution semblent à l'écoute.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment expliquez-vous que la discussion soit possible ? Est-ce parce que vous êtes un acteur puissant du secteur agroalimentaire et un représentant des producteurs ?

Mme Anne Grandjean. – Avant même l'adoption des lois Égalim, nous avons mis en place des contrats tripartites pluriannuels – cette pluriannualité est fondamentale. Nous négocions depuis longtemps à la fois avec des centrales nationales et régionales. C'est extrêmement important, parce que, de ce fait, le modèle de notre coopérative et celui de la grande distribution sont reliés.

Les acteurs qui font vivre les GMS sont aussi nos salariés, nos agricultrices, nos agriculteurs. Et derrière nos adhérents, il y a des exploitations, des familles qui s'implantent durablement ou qui sont installées sur le territoire depuis très longtemps. En somme, nous faisons vivre tout un microcosme, tout un tissu rural qui représente des emplois directs et indirects.

L'écoute dont les GMS font preuve historiquement date donc d'avant les lois Égalim. Je le redis, nous mettions déjà en place des contrats tripartites pluriannuels, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'y avait pas de désaccord sur les prix. Il y a toujours eu une difficulté à ce propos, et la problématique de la matière première industrielle (MPI) est aujourd'hui tout à fait prégnante – j'y reviendrai.

Ce lien de confiance n'a jamais été rompu. La grande distribution sait que nous sommes des acteurs du territoire.

Sur la forme, donc, nous constatons une véritable écoute, qui débouche sur la signature de contrats dans les temps impartis. Vous l'avez dit, madame la rapporteure, nous négocions de manière tripartite, quand bien même nous sommes à la fois producteur et industriel.

Les GMS savent aussi que nous connaissons bien notre chaîne de valeur et que nous disposons d'un tissu d'agriculteurs et d'agricultrices, mais aussi de salariés dans toutes les branches d'activité, ce qui nous permet d'être très cohérents de l'amont à l'aval. Aussi, quand nous nous parlons MPA et MPI dans le cadre des négociations, elles nous font crédit de notre cohérence et de notre savoir-faire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous parfois recours à l'option 3 pour présenter l'évolution de votre MPA d'une année à l'autre ? Je le rappelle, il existe trois manières de présenter la MPA. Dans le cadre de l'option 1, on détaille matière première par matière première la part en volume que celles-ci représentent dans le produit alimentaire et la part qu'elles représentent dans le tarif. L'option 2 consiste à indiquer la part agrégée de la MPA dans le produit et le prix. Enfin, l'option 3 implique de faire appel à un tiers de confiance pour certifier, après la négociation, que cette dernière n'a pas porté sur la MPA. De quel degré de transparence faites-vous preuve ?

M. Dany Rochefort. – S'agissant de la filière légumes, nous avions, jusqu'à l'an passé, fait le choix de l'option 3. Cette année, nous sommes cependant revenus à l'option 2. Par ailleurs, nous privilégions l'option 2 dans d'autres branches d'activité, voire l'option 1 pour ce qui est de l'œuf coquille.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi êtes-vous revenus à l'option 2 pour les légumes ? Avez-vous subi des pressions de la part de la grande distribution ?

Mme Anne Grandjean. – L'option 3 est, pour nous, une option sécurisante, puisque nous faisons intervenir des commissaires aux comptes.

Si nous avons fait le choix de l'option 2, c'est avant tout dans un souci de transparence, mais aussi pour faire un geste en direction de la grande distribution dans la perspective des négociations de cette année, l'option 2 étant un marqueur pour les GMS.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dès lors que vous avez fait preuve d'une plus grande transparence, les négociations se sont-elles mieux passées ? Les représentants de la grande distribution que nous avons auditionnés ont beaucoup insisté sur le fait qu'ils n'appréciaient pas l'option 3.

Mme Anne Grandjean. – Il est difficile de vous répondre précisément, dans la mesure où les négociations se sont terminées le week-end dernier. Nous avons cependant eu l'impression d'un effet d'ordre psychologique : le choix de l'option 2 a été considéré par la grande distribution comme une preuve de bonne volonté, d'ouverture de notre part. Ce n'est pas pour autant que les résultats des négociations sont à la hauteur de nos attentes…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est l'intérêt de retenir l'option 3 quand on vend des produits bruts ? Pourquoi avoir fait ce choix initialement ?

Mme Anne Grandjean. – Après que les lois Égalim ont été votées, nous nous sommes retrouvés avec un volume extrêmement important de règles à mettre en œuvre…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'option 3 incarnait une forme de simplification administrative pour vous ?

Mme Anne Grandjean. – Non, ce n'était pas plus simple, mais nous étions confrontés à la nécessité de trouver, dans l'urgence, pour chacun de nos produits, des indicateurs de production pertinents pour respecter la loi.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ne disposez-vous pas déjà de tels indicateurs ?

Mme Anne Grandjean. – C'est parfois le cas, mais il arrive aussi que les indicateurs consolidés ne nous parviennent qu'après la fin des négociations ou qu'ils ne soient pas véritablement pertinents.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En effet, rares sont les indicateurs de l'année *n* a pouvoir être pris en compte. Pourquoi, dans ce cas, ne pas prendre les indicateurs de l'année *n-1* ?

Mme Anne Grandjean. – Naturellement, nous avons procédé, pour certaines branches d'activité, à une combinaison d'indicateurs, et ce sur plusieurs années. Nous vous avons d'ailleurs communiqué quelques exemples très concrets par écrit, en particulier pour la filière légumes. Tout cela montre bien que nous avons dû avancer à tâtons. Aujourd'hui, avec plus de recul, il nous est désormais possible d'appliquer l'option 2.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En introduction, monsieur Rochefort, vous regrettiez que la MPI ne soit pas suffisamment prise en considération. Est-ce à dire que la MPA n'est pas remise en cause, mais que la MPI fait, en revanche, l'objet de négociations très difficiles ?

M. Dany Rochefort. – Pour répondre très concrètement à votre question, je vous ai apporté une boîte iconique : la boîte de 440 grammes de haricots verts extra-fins, poids net égoutté.

Pour rappel, derrière cette référence majeure, il y a plusieurs mois de travail chez un producteur, puis une récolte à maturité, un transport jusqu'à l'usine et, surtout, une transformation par appertisation dans les cinq heures suivant la récolte, de manière à préserver toute la qualité nutritionnelle de ces haricots. La boîte est par la suite stockée durant une année en moyenne, puisque nous récoltons ce légume une fois par an et que nous devons être en mesure de le livrer tout au long de l'année aux GMS.

Le coût de production de cette boîte est composé, pour un premier tiers, du prix payé au producteur, pour un second tiers, du prix de la boîte métallique elle-même, laquelle permet de conserver le légume dans de bonnes conditions, et pour un troisième et dernier tiers, du coût des autres matières premières industrielles, à savoir l'énergie, la main-d'œuvre, le transport et le stockage.

Depuis la mise en œuvre de la loi Égalim, l'inflation qui affecte les matières premières agricoles ces dernières années a pu être compensée par les différentes hausses de tarif. En revanche, l'inflation des différentes matières premières industrielles – le prix de la boîte, le coût de l'énergie, la main-d'œuvre, le transport, les coûts financiers – n'a pas été contrebalancée par une augmentation à due proposition des prix négociés avec les acteurs de la grande distribution, ce qui a pour conséquence de mettre en danger notre outil industriel.

Aujourd'hui, nous sommes inquiets, parce que, si nous ne sommes pas capables de réinvestir dans nos propres outils, ne serait-ce que pour les maintenir à niveau, on risque de les voir disparaître de nos territoires, et ce alors même que j'aime à dire que nous sommes le premier garant de la souveraineté alimentaire de notre pays. Sans compter le risque de voir nos producteurs disparaître demain…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Connaissez l'évolution de la MPA et de la MPI de vos produits au cours des cinq dernières années ?

M. Dany Rochefort. – Tout à fait, nous vous transmettrons ces données, notamment pour nos produits phares.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les négociations que vous conduisez avec les centrales d'achat régionales et nationales sont-elles distinctes selon qu'elles concernent vos marques nationales – les discussions doivent alors se dérouler selon un calendrier très précis – ou les marques de distributeurs ?

M. Dany Rochefort. – Oui, absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Estimez-vous que les négociations concernant les marques nationales s'améliorent d'année en année

ou qu'au contraire elles deviennent de plus en plus difficiles ? Bénéficiez-vous d'un traitement de faveur du fait de votre implantation régionale et de votre rôle de représentant des agriculteurs ? Enfin, avez-vous déjà subi des pressions lors de ces négociations ou été victimes de pratiques scandaleuses, par exemple la menace d'un déréférencement de vos produits ?

M. Dany Rochefort. – Pour rappel, notre coopérative est reconnue comme organisation de producteurs par le ministère de l'agriculture. Cette reconnaissance renforce véritablement la pertinence de notre positionnement et notre crédibilité dans le cadre des négociations commerciales.

En effet, cette organisation présente un quadruple intérêt. D'abord, elle contribue à créer une offre structurée et légitime face aux acheteurs. Elle représente ensuite une force collective qui sécurise à la fois nos volumes et nos débouchés. Elle constitue également un cadre reconnu pour ce qui est de l'articulation de la loi Égalim et des contrats de filière. Enfin, l'OP, en tant que tel, est un interlocuteur structuré pour les contrats tripartites pluriannuels.

Mme Anne Grandjean. – La distinction entre MPA et MPI est aujourd'hui bien intégrée. Nous saluons le travail qui a été réalisé depuis l'adoption des lois Égalim, lesquelles assurent la « sécurisation » – nous préférons ce terme à celui de « sanctuarisation » – de la MPA et ont contribué à la construction d'une culture commune. Ces lois nous permettent aujourd'hui de parler le même langage.

Il s'agit d'une réelle avancée pour nous. Nos équipes commerciales nous ont indiqué que, dans les discussions, la MPA était en règle générale parfaitement sécurisée.

Pour ce qui est de la MPI, les choses sont très différentes. Comment procédons-nous ?

Nous entamons les discussions en fin d'année en partant de nos frais généraux. Nous tentons de montrer quels sont les critères de transformation, quelles sont les composantes de la matière première industrielle.

Pour reprendre l'exemple de Dany Rochefort et de sa boîte de haricots verts, nous expliquons d'emblée aux GMS qu'il y a une part du prix du produit qui découle du processus de transformation industrielle – l'énergie, la main-d'œuvre, le gaz, je ne reviens pas sur l'ensemble de ces facteurs –, en leur délivrant des indicateurs clés.

Nous leur parlons ensuite du conditionnement et faisons de la pédagogie autour du matériau utilisé : les boîtes de haricots verts ont en effet vocation à rester plusieurs années dans les placards de nos consommateurs.

Enfin, nous évoquons l'importance du stockage, question centrale pour la branche des fruits et légumes. Le rôle d'une coopérative est de rendre les produits accessibles à tous : nous fournissons tous les consommateurs, que ce soit par les GMS ou la restauration hors domicile – les cantines, les

hôpitaux, les armées. Nos boîtes sont très résistantes et ne nécessitent pas d'être réfrigérées.

Ce produit phare, qui est ancien, est cultivé depuis des décennies sur nos territoires bretons. Nous avons un savoir-faire indéniable en la matière, que symbolise l'implantation de nos usines depuis des décennies.

Pour ce qui est de la MPI, beaucoup plus que pour la MPA donc, nous faisons un gros effort de pédagogie. Nous soulignons que la MPI n'est pas une donnée brute, d'où tout notre discours sur la transformation industrielle, le coût de l'énergie, de la main-d'œuvre, des ingrédients – pour ce qui est de la boîte de haricots verts, c'est assez simple : de l'eau, du sel et… des haricots verts –, du conditionnement, ainsi que le coût du stockage, qui est très élevé, particulièrement pour des légumes conditionnés en boîte et « appertisés ».

Enfin, il nous arrive de parler des Capex (*Capital Expenditures*) avec la grande distribution, c'est-à-dire des investissements en vue de la modernisation ou de la mise aux normes de nos outils.

Durant les négociations, l'explication se fait donc ligne à ligne. À cet égard, je le précise, nous tenons le même discours selon qu'il s'agit de produits vendus sous MDD ou sous marque nationale.

Notre retour d'expérience montre que les acteurs de la grande distribution sont sensibles à nos explications sur le coût de la transformation industrielle de nos produits. De ce point de vue, les choses sont acquises, même si, je le répète, nous n'obtenons pas nécessairement le prix d'achat qui couvre véritablement nos besoins. L'écoute semble également de mise pour ce qui concerne le conditionnement.

En revanche, on nous oppose une fin de non-recevoir concernant la prise en compte du coût du stockage, qui ne semble pas négociable aujourd'hui, ainsi que de nos investissements pour l'avenir.

Notre spécificité, notre ADN repose sur la nature des contrats que nous signons : il s'agit de contrats tripartites pluriannuels, qui doivent permettre de soutenir tous les agriculteurs, jeunes et moins jeunes, qui veulent continuer à produire, sur le territoire breton, des aliments accessibles à tous. Nos produits ont un prix moyen extrêmement raisonnable. La boîte de haricots verts que nous avons prise en exemple se vend ainsi aux alentours de 2 euros.

Si nous nous efforçons de faire de la pédagogie, il y a tout de même les grands oubliés que sont la recherche et développement (R&D) et le marketing, qui sont, hélas, devenus pour nous une variable d'ajustement. Comme nous ne disposons pas des moyens de financer ces postes de dépenses, nous ne sommes pas en mesure de communiquer comme nous avons l'occasion de le faire aujourd'hui devant vous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous vendez des produits sous marque nationale et des produits sous MDD – ceux que vous fabriquez

pour un distributeur. Pour quel type de produits vendus votre marge est-elle la plus élevée ?

Mme Anne Grandjean. – En toute logique, la marge est plus élevée pour les produits vendus sous marque nationale, pour des raisons qui tiennent à la fois au coût de l'innovation et à celui de la recherche et développement, mais aussi parce que le distributeur aura tendance à tout faire pour que le prix du produit de sa propre marque soit plus bas que celui du produit sous marque nationale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la part des produits vendus sous MDD dans votre chiffre d'affaires global ?

Mme Anne Grandjean. – Nous vous avons transmis ces éléments par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les distributeurs affirment que la période actuelle vous a permis de reconstituer vos marges, qui avaient été érodées par la spirale inflationniste. Est-ce le cas ?

M. Dany Rochefort. – Nous avions beaucoup de retard à rattraper. Concernant la MPA, le retard est peu ou prou comblé. En revanche, ce n'est pas le cas pour les différentes matières premières industrielles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La rentabilité est-elle suffisante pour financer la transition écologique de vos outils industriels ?

M. Dany Rochefort. – Je l'ai indiqué, nos marges sont insuffisantes pour réinvestir, financer la modernisation de nos outils industriels, et même les maintenir à niveau. Aussi, il va sans dire que nous n'avons pas les moyens de faire face aux enjeux de demain, au premier titre desquels la décarbonation.

Je le dis souvent, l'agroécologie démarre dès la parcelle. De ce point de vue, nous fournissons des efforts depuis longtemps maintenant, puisque Eureden s'est doté il y a plusieurs années d'un véritable service de conseil et d'expertise sur l'ensemble des cultures. Quand on parle d'agroécologie, il est nécessairement question de réduire l'utilisation des produits phytosanitaires, de la recherche de toute solution alternative à ces produits, et de la mise en place d'outils d'aide à la décision, notamment pour la fertilisation des sols.

Depuis peu, nous possédons trois machines nous permettant de pratiquer une pulvérisation ultra-localisée. Ce sont des machines ultraperformantes, qui coûtent 150 000 euros pièce, et qui sont capables de travailler sur six mètres de largeur. Ces machines nous permettent de baisser jusqu'à 75 % à 90 % de la charge phytosanitaire par hectare.

Face à cet enjeu de la transition écologique, nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre de savoir si nous allons pouvoir investir dans nos outils industriels. Nous privilégions des actions sur le terrain, dans les champs, comme je viens de l'expliquer. Nous promouvons l'agroécologie, une pratique

à laquelle les dernières générations d'agriculteurs sont particulièrement sensibles.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le prix de vente de deux produits identiques, l'un vendu sous marque nationale, l'autre sous MDD, est-il le même ?

Mme Anne Grandjean. – Nous vous avons également communiqué un certain nombre d'éléments à ce sujet. Nous redoutons que la différence de prix se réduise un peu trop…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On peut en effet craindre que vos marques nationales, surtout si elles ne sont pas mieux valorisées – je pense à D'Aucy, pour ne citer que cette référence très reconnue, qui bénéficie aujourd'hui d'un véritable capital de sympathie –, finissent par se perdre au milieu de tout un tas de MDD.

Mme Anne Grandjean. – Absolument. Nous insistons sur le fait que le parent pauvre de ces négociations, ce sont les marques nationales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous l'avions souligné dès les premiers bilans d'étape qui ont suivi la promulgation des lois Égalim. On risque de perdre tout le capital d'innovation et de recherche et développement investi autour des marques nationales, un capital très précieux qui fait avancer le secteur agroalimentaire.

Mme Anne Grandjean. – Au-delà même de cette question, c'est la culture de l'achat souverain que nous risquons de perdre. Nos concitoyens doivent pouvoir se dire qu'en consommant, ils peuvent contribuer à la souveraineté alimentaire de leur pays, à un prix accessible – cela fait partie, je le répète, de notre ADN.

Il faut que les consommateurs aient ce choix-là. À défaut, ils s'apercevront après coup que tel ou tel produit fabriqué en France n'est plus disponible en rayon.

M. Dany Rochefort. – Je citerai à cet égard l'exemple du cœur d'artichaut. Dans les rayons des magasins de l'ensemble des grands distributeurs, on ne trouve plus ce légume qu'importé du Pérou ou d'Espagne. L'artichaut est pourtant un légume emblématique des côtes du Nord-Bretagne.

Dans le cadre des négociations auxquelles nous avons participé, nous ne sommes pas parvenus à faire reconnaître le coût réel de la MPI pour ce produit spécifique. Et comme nous n'avons pas su résister devant la pression des GMS, nous avons stoppé l'exploitation de notre outil de transformation, qui se situait dans le nord du Finistère.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est vraiment l'exemple type de ce que nous voulons éviter !

Mme Anne Grandjean. – Nous avons dû fermer notre usine il y a plusieurs années. Ce qui, pour notre génération, reste un emblème de la production bretonne n'existe plus aujourd'hui. Vous pouvez encore trouver des cœurs d'artichaut frais, mais plus de cœurs d'artichaut français appertisés dans les rayons des magasins.

C'est un véritable crève-cœur, car il y avait derrière ce produit un véritable savoir-faire, désormais perdu. La transformation de l'artichaut appelait l'emploi d'une main-d'œuvre spécialisée et impliquait des coûts de production importants. Si vous le souhaitez, nous pourrons vous présenter ce cas d'école par écrit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame, monsieur, nous vous remercions d'avoir accepté de répondre à nos questions.

Audition de M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail et de M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques

(*Mardi 3 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons à présent M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail, et M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques. Nous vous remercions pour votre présence.

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. Guillaume Darrasse et M. Guillaume Gardillou prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Auriez-vous des déclarations préalables à formuler, tels que des liens d'intérêt ou une mission en cours ?

M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail. – Aucune.

M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques. – Aucune.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nul n'ignore que votre groupe rencontre des difficultés. Pour nous, votre présence est importante, puisque nous sommes attachés à la bonne santé de l'ensemble des acteurs de l'agroalimentaire, de la production jusqu'à la distribution, dont nous mesurons l'importance. Nous souhaitons savoir où en sont vos relations avec vos fournisseurs, alimentaires ou non, et comment s'est passée la campagne de négociations qui vient de s'achever. Vous a-t-elle permis de bien vous préparer aux prochaines saisons ? Nous souhaitons également connaître votre vision de la mise en œuvre des lois Égalim et des dispositifs d'encadrement destinés à préserver la valeur et la juste rémunération de l'ensemble des maillons de la chaîne.

Nous aimerions vous entendre au sujet de la construction des prix et des marges au sein de votre groupe. D'où viennent ses difficultés ? Est-ce lié à la spirale des prix bas et à la guerre des prix à laquelle se livre la grande distribution ?

Vous nous parlerez aussi de vos méthodes d'achat, à l'échelon régional, national ou européen, puisque qu'Auchan est inséré dans une alliance, notamment avec Intermarché et Casino, au sein d'Aura Retail et d'Everest – Everest dont nous avons reçu le président, M. Gianluigi Ferrari, dont les propos ne nous ont pas toujours rassurés.

M. Guillaume Darrasse. – Merci pour votre invitation, sur un sujet qui fait couler beaucoup d'encre et nourrit beaucoup d'informations et de

contre-informations qui créent confusion et incompréhension. Merci pour votre engagement à vouloir faire la lumière sur les marges des industriels et de la distribution.

À ce stade de vos auditions, beaucoup de choses ont été dites ; beaucoup de chiffres, plus vrais les uns que les autres, vous ont été présentés. Il faut leur redonner du sens. Nous souhaitons, bien sûr, parler de marges, mais en vérité, nous parlons de pouvoir d'achat, d'alimentation saine et donc de santé publique, de souveraineté économique et alimentaire, de transition écologique, de tissus industriels, de revenus du monde agricole.

Comment accepter que la balance commerciale agroalimentaire de la France se rapproche de zéro, pendant que celles d'autres pays européens sont de plus en plus excédentaires ? Agriculture, industrie et commerce sont les maillons d'une même chaîne. Pour le dynamisme de nos territoires et pour les besoins quotidiens de nos concitoyens, pour leur pouvoir d'achat, ces maillons doivent tous être solides.

Ces enjeux, bien sûr, méritent la plus grande transparence. Auchan publie ses comptes intégralement. Ils sont contrôlés, audités, accessibles. Je le dis sans polémique, mais avec fermeté : ce n'est pas le cas de nombreux industriels qui commentent aujourd'hui la formation des prix sans jamais exposer leur propre marge nette au regard du public.

En France, le sujet des marges est contrôlé. L'État s'est doté d'un outil indépendant, FranceAgriMer, un établissement public sous tutelle du ministère de l'agriculture, qui remet chaque année aux parlementaires un rapport précis, indépendant, incontestable sur la formation des prix et des marges dans la chaîne alimentaire. Année après année, ces rapports répètent la même chose : les marges nettes de la grande distribution sont comprises entre 1 % et 2 %. Elles n'ont pas augmenté. Elles sont structurellement faibles et le resteront, parce que notre marché est hyperconcurrentiel et que le prix n'est pas une option stratégique mais une contrainte vitale. Dans notre métier, la rentabilité ne peut pas venir uniquement de la marge en pourcentage ; elle vient du volume. C'est la promesse initiale d'Auchan, celle qui a fait son succès : vendre de plus en plus de produits, de moins en moins cher, à de plus en plus de clients.

Bien sûr, aujourd'hui, ces produits doivent être chaque jour meilleurs pour la santé et préserver l'environnement.

Dans notre métier, quand les volumes progressent, les entreprises respirent ; quand ils stagnent, elles vacillent ; quand ils reculent, elles s'effondrent. Entre 2020 et 2024, le marché en volume a baissé sous l'effet de l'inflation, ce qui a poussé les industriels à préserver leurs résultats par des hausses de tarifs. Même si l'année dernière, il y a eu une timide reprise, le pouvoir d'achat est sous contrainte. Nous constatons tous une baisse de la consommation dès la troisième semaine du mois, signe, s'il en était besoin, de la difficulté des ménages.

Le rôle essentiel du commerce est d'accompagner ses clients au quotidien et de répondre à leurs besoins. Nos négociations commerciales annuelles y contribuent. Le commerce est en plein bouleversement. Le marché s'est ouvert à des modèles de discount venus d'autres pays européens : Lidl et Aldi d'Allemagne, Action des Pays-Bas, Normal du Danemark, B&M du Royaume-Uni, sans parler des offensives sans précédent d'un e-commerce chinois toujours plus agressif sur les prix. Ainsi, la plateforme Temu, en trois ans, arrive à réaliser en France 50 % du chiffre d'affaires d'Action, qui a mis quinze ans à s'implanter.

Tous font exactement le même métier que nous. Ils vendent aux mêmes clients, mais ils ne subissent pas toujours les mêmes contraintes, notamment à l'achat. Vous me direz de faire pareil, mais c'est impossible. Nos fournisseurs internationaux de grandes marques ne nous laissent pas accès aux marchés d'autres pays. Nous devons nous fournir auprès du service commercial de notre pays. Nous n'avons donc pas le choix : pour acheter au niveau européen, il nous faut des centrales d'achat européennes. C'est une question de compétitivité, car ces produits à ces prix bas se trouvent à proximité de nos magasins, chez nos concurrents. Subsidiairement, il convient de s'interroger sur les écarts de prix pratiqués par certains grands industriels en fonction du marché aval qu'ils livrent.

Deuxième maillon indispensable : l'industrie. De quoi parlons-nous ? De la PME locale ou du grand groupe international ? D'entreprises dont les sites de production sont en France ou à l'étranger ? Prenons l'exemple des deux grands leaders des céréales pour petit déjeuner : l'un a deux sites de production en France, l'autre pas. Par ailleurs, de grandes marques sous-traitent fréquemment leur production.

Mais quelle que soit la nature des industriels, eux comme nous sommes soumis à une réalité simple : personne ne peut vendre durablement à perte. Je rejette la vision simpliste selon laquelle nous ne serions pas capables de développer des relations profitables pour les deux parties. Nombre de PME pourraient en témoigner. Je rejette également la vision simpliste d'un pouvoir de négociation à sens unique. Ce n'est clairement pas le cas avec les grands industriels. La France est le pays où l'écart de conditions commerciales entre les acteurs est le plus grand. Auchan, qui a été l'enseigne la plus partenariale, qui a accepté avec trop de naïveté des hausses de tarifs *in fine* injustifiées, s'est fait discriminer au fil du temps de manière exorbitante.

Certains fournisseurs ont pris le risque d'une péréquation excessive en appliquant des écarts d'achat considérables entre acteurs d'un même secteur pour préserver un équilibre global, mais en renforçant ainsi les uns au détriment des autres. Ils ont provoqué des concentrations et des rapprochements à l'achat qu'ils sont ensuite les premiers à dénoncer avec véhémence.

Si les trois premiers distributeurs français payaient les mêmes prix qu'Auchan, il y aurait plus de 3 milliards d'euros de marge supplémentaire pour les industriels à marque, ou bien 3 milliards d'euros de plus à payer pour les consommateurs. Je ne suis pas sûr, s'agissant des industriels de l'agroalimentaire, que cela ait servi à mieux rémunérer les agriculteurs. C'est ce que nous voulons corriger avec nos partenariats à l'achat aux niveaux français et européen. Nous sommes totalement déterminés à le faire dans le respect absolu du cadre législatif. Nous le devons à nos collaborateurs pour assurer la compétitivité de notre entreprise. Nous le devons à nos clients.

Réduire les problèmes de l'industrie agroalimentaire à la simple relation avec la distribution est limitant et partiel. Elle est en concurrence directe avec ses homologues européens. Devoir supporter jusqu'à 50 % de charges supplémentaires en fonction des postes par rapport à ses voisins a peut-être limité sa capacité à investir, à innover, à se moderniser et donc à rester compétitive. Qu'il y ait des débats sur la date butoir de conclusion des négociations, soit, mais cela n'est pas suffisant et n'est pas au niveau réel des enjeux. Pourquoi ce sujet n'est-il jamais abordé frontalement ? À quand une commission d'enquête sur la compétitivité réelle de l'industrie agroalimentaire française en Europe ? Très concrètement, pourquoi exportons-nous des pommes de terre et importons-nous des chips ?

Troisième maillon : l'agriculteur. Nos agriculteurs sont les garants de notre souveraineté alimentaire. Ils subissent une pression immense, tant fiscale que normative, administrative et concurrentielle. Ils doivent concilier compétitivité et adaptation au changement climatique. Le problème n'est pas celui de la volonté – nous en parlons souvent –mais du rythme. Des normes imposées dans des délais incompatibles avec la capacité d'investissement des exploitations peuvent fragiliser des filières, alors même que le marché est demandeur et que nous ne produisons pas assez. Oui, le revenu agricole est un sujet vital. La grande distribution représente environ 40 % des débouchés agricoles français. Elle a un rôle important, mais elle ne peut à elle seule sécuriser les revenus.

Puisque nous parlons de transparence, pour que le prix de la matière première agricole soit respecté, que sa valeur soit préservée, il faut d'abord qu'elle soit identifiée. Si nous ne pouvons connaître précisément les matières premières agricoles entrant dans la composition d'un produit, si nous ne pouvons en connaître l'origine réelle, il est impossible de distinguer ce qui relève de la protection de l'agriculteur de ce qui relève de la préservation des marges industrielles. Qui protège-t-on réellement avec l'option 3 d'Égalim ? L'agriculteur français ou certains industriels qui peuvent s'approvisionner sur des marchés européens ou mondiaux ? Imposer Origin'Info, c'est important pour les consommateurs et c'est primordial pour nos agriculteurs, même si c'est un sujet, nous le savons, qui doit être abordé au niveau européen. Commençons en France.

Pour terminer positivement, je voudrais vous citer très humblement trois rendez-vous que j'ai eus lors du Salon de l'agriculture, qui nous poussent à penser qu'on peut collaborer. Ainsi, nous avons célébré les 40 ans d'une de nos 373 filières, celle de la volaille de Lyré, qui représente 220 producteurs engagés avec une organisation coopérative structurée efficace : Terrena, les Fermiers du Val de Loire et Galliance. Ce sont 6,5 millions de poulets qui sont commercialisés ainsi dans nos magasins.

Nous avons également signé des contrats tripartites en conserves de légumes de la marque Auchan, des contrats pluriannuels qui garantissent un niveau de revenu aux agriculteurs, pour la filière de maïs doux avec Bonduelle, les coopératives Maïsadour, Euralis et Vivadour et, pour la filière champignon de Paris, qui était en souffrance, avec Bonduelle, France Champignon et la coopérative du Lac. Bien sûr, ce n'est pas une généralité, mais nous pensons qu'il faut le développer.

Enfin, nous avons échangé avec les Jeunes Agriculteurs sur les plans et contrats d'avenir qui visent à réunir l'ensemble des acteurs pour construire des filières agricoles d'avenir où chaque maillon de la chaîne sera contributeur et bénéficiaire. Cela mérite la mobilisation de tous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous donner des informations sur la marge consolidée d'Auchan Retail ? Quel est le montant de vos différentes charges avant la marge nette ?

M. Guillaume Darrasse. – Nous publierons jeudi nos comptes pour l'année 2025 ; mon propos portera donc sur nos résultats de l'année 2024.

Hors carburant et *drive*, la marge nette de nos hypermarchés et magasins s'élève à 24,39 %. Nos charges de personnel s'élevant à 15,23 %, il nous reste donc 9,16 % pour payer l'ensemble de nos charges externes, qui représentent 9,92 %. Par conséquent, notre bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (Ebitda) est négatif de 0,79 %, pour un résultat d'exploitation courant négatif de 3 %.

Les difficultés rencontrées par Auchan procèdent pour partie de l'absence de décisions stratégiques qui auraient dû être prises à une certaine époque.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lesquelles ?

M. Guillaume Darrasse. – Nous avons privilégié trop longtemps le format de l'hypermarché, ce qui a engendré des frais supplémentaires par rapport à nos concurrents. Nous avons désormais pris conscience de ces fragilités ; nous sommes en train de les traiter.

En outre, nos conditions d'achat nous mettent en mauvaise position par rapport à nos concurrents ou placent nos marges sous contrainte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous reviendrons bien sûr sur vos conditions d'achat.

Une question préalable : même si cela est en train d'évoluer, le fait d'être un groupe intégré vous place-t-il à armes égales avec les autres distributeurs ? Autrement dit, la plupart des grands distributeurs ont choisi d'être franchisés, ou choisissent progressivement de l'être – à tout le moins, ils ont choisi de déléguer la gestion de leurs ressources humaines.

M. Guillaume Darrasse. – Certains de nos supermarchés arboreront prochainement l'enseigne Intermarché, après validation par les autorités de la concurrence et par les instances représentatives du personnel. Nous en resterons toutefois propriétaires et continuerons à les exploiter nous-mêmes.

Il existe plusieurs modèles de développement. Les grands groupes intégrés ont conclu des accords d'entreprise qui ont bénéficié à leurs collaborateurs. Auchan a été un pionnier en matière de partage de la valeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voulez-vous dire qu'il était plus intéressant d'être caissière chez Auchan que chez Leclerc ou chez un franchisé ?

M. Guillaume Darrasse. – En effet, le partage de la valeur a permis d'associer l'ensemble des collaborateurs à la réussite de l'entreprise.

D'un magasin à l'autre, les choix en matière sociale varient fortement : ne cédons pas à une vision monolithique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais comprendre. Vous venez de nous dire qu'une partie de vos magasins passeront sous franchise Intermarché. En quoi cela contribuera-t-il au redressement de votre entreprise ? Quelles en seront les conséquences sur la fabrication de votre marge ?

M. Guillaume Darrasse. – Auchan et Intermarché sont partenaires au sein d'une centrale d'achat européenne. Toutefois, les prix payés par Auchan ne sont pas alignés sur ceux payés par Intermarché. Nous disposons d'un négociateur commun. Les conditions accordées à Auchan s'améliorent dès lors que des contreparties supplémentaires sont payées aux industriels.

Notre raisonnement est simple. Il repose d'abord sur la compétitivité-prix. Nos magasins qui passeront sous franchise Intermarché bénéficieront des conditions d'achat négociées par Intermarché, puisqu'ils seront livrés par cette enseigne. En outre, l'enseigne Intermarché dispose d'un vrai savoir-faire sur le format du supermarché, avec des outils que je considère comme plus agiles.

Comme nous serons certains de pouvoir lutter à armes égales sur les prix, notre groupe pourra, dans les trois prochaines années, mener des investissements importants pour moderniser l'ensemble de nos magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien ce que vous dites, ces magasins pourront acheter leurs marchandises aux mêmes prix

que ceux accordés à Intermarché, lesquels sont moins élevés que ceux dont bénéficie Auchan.

M. Guillaume Darrasse. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous donner une idée de la différence entre les prix accordés aux deux enseignes ?

M. Guillaume Darrasse. – Nous avons indiqué publiquement que les prix de vente aux consommateurs baisseront de 6 % à 7 %. C'est très important.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet. Voici des indications utiles sur les prix accordés aux différents distributeurs.

M. Guillaume Darrasse. – Les prix accordés à chacun des distributeurs doivent être mis en perspective avec leurs résultats respectifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos propos sont intéressants. Vous tordez le cou à l'idée que tous les distributeurs vont très bien, qu'ils gagnent beaucoup d'argent et que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Vous soulignez le fait que certains peuvent être fragiles.

M. Guillaume Darrasse. – Nous ferons tout pour qu'Auchan se porte mieux – nous sommes en train d'y parvenir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos propos montrent que la marge des distributeurs n'est pas toujours confortable.

M. Guillaume Darrasse. – L'histoire récente d'autres groupes le démontre également.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite désormais aborder la question des achats.

Quelles étaient vos pratiques ? À vous entendre, Auchan ne disposait pas des prix d'achat les plus bas du marché. Est-ce à dire que vos pratiques en matière de négociations commerciales étaient moins tendues, moins violentes que celles de vos concurrents ?

M. Guillaume Darrasse. – Je ne sais pas si le terme « violentes » est le plus adapté…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Moins tendues, si vous préférez.

M. Guillaume Darrasse. – Une remarque préalable : nous évoluons tous dans le même cadre juridique. Nous recevons les conditions générales de vente des industriels avec les évolutions de tarifs. Nous les analysons, puis la négociation commence.

Oui, Auchan a été moins exigeant, plus partenarial, dans un monde où la compétition est, comme vous l'avez vu, sévère. Au fil du temps, Auchan a accepté de subir un décalage par rapport à ses concurrents lors des

négociations commerciales. Il suffit que celui-ci s'élève à seulement un demi-point ou trois-quarts de point pendant huit à dix ans pour en arriver à la situation que nous connaissons aujourd'hui.

Cela s'explique par le fait qu'Auchan a toujours été – et continuera de l'être – totalement respectueux du cadre défini par la loi : nous signons systématiquement les accords avant les dates butoirs. Il faut continuer de le faire. Auchan acceptait les tarifs trop rapidement, selon moi ; nous ne nous hissions pas au même niveau d'exigence que le niveau de jeu exigé par notre métier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit aussi peut-être d'une question de stratégie, car tous les grands distributeurs ont évolué en la matière, en multipliant les magasins franchisés, d'une part, et les magasins spécialisés, d'autre part. Ce sont là les tendances du marché.

M. Guillaume Darrasse. – Prenons l'exemple des magasins franchisés. De bonnes conditions d'achat sont indispensables pour faire vivre à la fois un franchiseur et un franchisé. Compte tenu des écarts que vous avez relevés, Auchan pouvait difficilement être franchiseur.

La stratégie de chaque distributeur entre aussi en ligne de compte. Celle d'Auchan, qui consiste à se positionner avec détermination sur les produits frais traditionnels – avec des artisans, des bouchers, des poissonniers –, est un élément de différenciation qui nous permet d'attirer des clients.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous me confirmer que 164 supermarchés passeront sous enseigne Intermarché ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc Intermarché qui achètera les produits pour votre compte, aux prix qui lui sont accordés.

M. Guillaume Darrasse. – En effet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous vous chargerez de la vente des produits.

M. Guillaume Darrasse. – Nous nous chargerons d'exploiter ces magasins ; nous serons des franchisés d'Intermarché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – *Quid* des autres magasins ? Comment seront-ils gérés ?

M. Guillaume Darrasse. – Les autres magasins – nos hypermarchés et quelques supermarchés – resteront sous enseigne Auchan. Ils seront approvisionnés par Auchan aux conditions commerciales obtenues par Auchan.

Il peut paraître un peu curieux que, du jour au lendemain, un magasin situé au même endroit, avec les mêmes collaborateurs, bénéficie tout à coup

de conditions différentes parce qu'il a changé d'enseigne. C'est surprenant. Mais nous nous adaptons aussi vite que possible, en tenant compte de nos contraintes propres et du contexte réglementaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si j'ai bien compris, vous êtes associé avec Intermarché au sein d'Aura Retail. Par conséquent, c'est maintenant Intermarché qui négocie pour vous ; l'entreprise connaît donc très précisément vos prix.

M. Guillaume Darrasse. – Non. Nous faisons partie de deux structures de négociation, Aura et Everest ; leur fonctionnement est étanche.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Leur fonctionnement est moyennement étanche, si je puis me permettre : après que je lui ai posé la question à deux reprises, M. Ferrari_lui-même nous a indiqué que des collaborateurs d'Intermarché participaient aux négociations pour Auchan.

M. Guillaume Darrasse. – Des mandats existent, en effet. Ces personnes peuvent connaître ces informations, mais elles n'ont pas à les utiliser.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En réalité, ces boîtes noires ne sont pas si étanches que cela.

M. Guillaume Darrasse. – Je pense qu'elles le sont. Il existe des dispositifs de contrôle pour éviter que ces informations ne soient utilisées.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment est-il possible que des personnes négociant des achats pour une enseigne ne puissent pas connaître les prix ? Cela semble difficile à imaginer.

M. Guillaume Darrasse. – En tout cas, ils ne connaissent pas la politique commerciale. Ils ont pour mandat, avec un plan d'affaires, de négocier en notre nom. Des moyens de contrôle existent. Malgré tout ce que je pourrai vous dire, je sais que nous sommes rarement crus en la matière.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous vous croyons, puisque vous avez prêté serment !

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'espère que vos propos correspondent à la réalité.

M. Guillaume Darrasse. – Je le répète : ces informations n'ont pas vocation à être utilisées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous conviendrez tout de même que tout cela est très surprenant : on nous explique que les choses sont parfaitement étanches au sein des alliances. Et l'on découvre au détour d'une audition que des collaborateurs de l'une des trois marques participent à l'ensemble des négociations.

M. Guillaume Darrasse. – L'ensemble des dispositifs ont été présentés aux différentes autorités. L'organisation des centrales d'achat dont font partie Auchan et Intermarché a été explicitée lors de leur création.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Toutes les personnes que nous avons entendues soulignent les grandes tensions existant lors des négociations commerciales. J'ai donc plusieurs questions à vous poser aujourd'hui sur ce sujet.

Voulez-vous établir un nouveau rapport de force avec les industriels, par le biais des centrales Aura et Everest, auxquelles vous participez ? Espérez-vous ainsi pouvoir continuer à exploiter vos magasins ?

M. Guillaume Darrasse. – Mon rôle consiste à obtenir de bonnes conditions commerciales. Les contreparties que nous proposons doivent être reconnues à leur juste valeur.

Ma première responsabilité de dirigeant est d'assurer la sécurité des biens et des personnes, ainsi que la pérennité de l'entreprise. Nous sommes désormais plus exigeants lors des négociations commerciales. Je vous ai expliqué où nous avait conduits le fait de ne pas l'avoir été.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que voulez-vous dire lorsque vous évoquez le fait d'être plus exigeants ? Estimez-vous que l'action des centrales d'achat Aura et Everest, dont vous êtes membre, aura un impact sur les conditions d'achat de la matière première agricole, notamment ?

M. Guillaume Darrasse. – Je n'ai pas dit que la négociation sur les conditions d'achat devait avoir un impact sur les conditions d'achat des matières premières agricoles. Nous avons évoqué les différents maillons de la chaîne, mais aussi les lois Égalim ou encore la sanctuarisation du prix d'un certain nombre de matières premières agricoles.

Je prendrai l'exemple d'un fromage, le comté, qui peut être produit avec sept litres de lait, de mémoire. Le lait représente 75 % du prix du fromage. Les écarts de prix que nous subissons ne concernent donc que 25 % du produit. Soutenir qu'une position exigeante lors des négociations commerciales aurait un impact direct sur le prix des matières premières agricoles me semble être un raccourci. Nous connaissons parfaitement le prix du lait. Celui-ci varie d'ailleurs selon les cinq grands industriels qui le produisent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lorsque le prix de la matière première agricole est respecté, c'est celui de la matière première industrielle qui fait alors l'objet d'intenses négociations. C'est une manière détournée de contourner la sanctuarisation de la matière première agricole.

M. Guillaume Darrasse. – Pourquoi parlez-vous de manière détournée ? Les lois Égalim existent ! On nous dit qu'il faut respecter le prix de la matière première agricole. Dites-nous plutôt que l'on ne peut plus négocier alors !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pouvez négocier, bien sûr, mais vous devez respecter le fait que les agriculteurs doivent pouvoir aussi vivre de leur travail.

M. Guillaume Darrasse. – Bien sûr ! Nous le souhaitons tous. Mais vous ne pouvez pas aborder le sujet uniquement à travers le prisme des grands industriels : nous achetons directement certains produits bruts et menons un travail important avec les PME.

Nous pourrions aussi citer le cas d'industriels qui annoncent qu'ils ne respecteront pas les lois Égalim, compte tenu de leur position.

En tout état de cause, je ne peux pas accepter que l'on dise que c'est la manière dont nous négocions qui pénalise les agriculteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il serait intéressant que vous nous transmettiez les chiffres sur l'évolution des prix de la matière première agricole et de la matière première industrielle. Sinon, nos échanges resteront virtuels.

M. Guillaume Darrasse. – Nous vous les transmettrons !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sans remettre en cause le secret des affaires, nous pourrions alors analyser l'évolution des prix. Ainsi, nous saurions si vous avez réellement pris en compte cet enjeu.

M. Guillaume Darrasse. – Il faudra mener ce travail dossier par dossier. Nous pourrons vous transmettre des informations par écrit sur l'élaboration des prix, comme pour ceux du lait, pour lesquels nous négocions avec les cinq grands industriels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Très bien, merci monsieur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Puisque nous en sommes à la matière première agricole, que pensez-vous de l'option 3 ? Rejoignez-vous l'avis unanime des représentants de la grande distribution, qui estiment que cette option n'est pas transparente et ne permet pas de négocier correctement ? Pour mémoire, l'option 3 consiste à faire attester par un commissaire aux comptes l'évolution globale, et non détaillée, des prix de l'ensemble des matières premières agricoles contenues dans les produits négociés.

M. Guillaume Darrasse. – Vous l'avez dit : nous n'avons pas accès aux détails avec cette option. Bien sûr, je ne remets pas en cause le travail des commissaires aux comptes qui, par ailleurs, sont ceux qui certifient également nos comptes ; ils pourraient aussi garantir que tous les éléments que nous avançons ici sont fiables.

Je ne remets pas en cause le principe du certificat. Toutefois, ce dernier ne nous donne aucune visibilité sur l'origine de telle ou telle matière première agricole. Je souscris donc totalement à la proposition visant à disposer du prix

et de l'origine des trois premières matières agricoles entrant dans la composition des produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne disposez pas de l'origine des matières premières agricoles, donc.

M. Guillaume Darrasse. – Pas nécessairement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il serait bon que le commissaire aux comptes vous informe sur l'origine de ces matières.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ou, à tout le moins, que le commissaire aux comptes vous indique si les matières premières sont d'origine française ou pas.

M. Guillaume Darrasse. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles seraient vos propositions pour améliorer la transparence sur les matières premières agricoles, tout en protégeant le secret des affaires – légitime – des fournisseurs ?

M. Guillaume Darrasse. – Recourir aux contrats tripartites est une possibilité, mais ceux-ci présentent des caractéristiques quelque peu particulières.

Je pense qu'il faut d'abord commencer par une contractualisation entre l'industrie et l'agriculture, la question de la préservation du secret des affaires se posant ensuite.

Les cours des matières premières agricoles, mondiaux, sont parfaitement connus de tous les acteurs. Des instruments financiers permettent de les réguler, à l'instar des mécanismes valables pour les céréales. Nous avons échangé directement avec des organisations de producteurs de lait ; son prix est donc relativement transparent.

Quel est l'objectif prioritaire ? Mieux rémunérer les agriculteurs ou protéger le secret des affaires ? Connaître la rémunération des agriculteurs, voilà ce qui m'importe ; je ne suis pas obligé de connaître la rémunération que versent mes concurrents à leurs fournisseurs. Il faudra peut-être, à un moment, faire des choix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons besoin et des agriculteurs et des transformateurs.

M. Guillaume Darrasse. – Oui, mais la question portait sur le secret des affaires.

Je me pose la question : la transparence ne doit-elle pas devenir la priorité ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les distributeurs devraient alors s'appliquer une transparence intégrale à eux-mêmes !

M. Guillaume Darrasse. – C'est déjà le cas ! Nos prix de vente aux consommateurs sont connus. Nos comptes sont audités. Nous sommes contrôlés en permanence. Nous avons déjà reçu des courriers de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) annonçant des contrôles sur les négociations menées au titre de 2025. Je ne comprends pas ce procès en manque de transparence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Qu'en est-il pour les centrales de services ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mes questions suivantes portent justement sur les centrales de services.

Faites-vous toujours partie de la centrale de services Epic ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaiterais que vous puissiez m'expliquer comment fonctionnent les centrales européennes ou internationales de services. Je compte sur vous.

M. Guillaume Darrasse. – Celles-ci fonctionnent exactement de la même manière que les centrales nationales de référencement et de services. Elles proposent toutefois des services internationaux. L'ensemble des flux revient dans les pays pour soutenir la marge et la capacité à fixer le prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite revenir sur votre dernière phrase. Vous avez dit que l'ensemble des flux financiers revenaient vers les pays concernés.

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Où est situé le siège d'Epic ?

M. Guillaume Darrasse. – À Genève.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc une centrale suisse qui va tarifer un certain nombre de services que vous allez rendre aux industriels, notamment des services promotionnels.

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette entreprise suisse facture ses services aux grands industriels internationaux, puisque, si j'ai bien compris, les PME françaises ne sont pas concernées. Est-ce bien exact ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui, seuls les grands groupes sont concernés, pas les PME.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourtant, les PME françaises nous ont indiqué payer pour des services.

M. Guillaume Darrasse. – Oui, en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous allons déjà nous intéresser à ce qui se passe au niveau international.

M. Guillaume Darrasse. – J'aimerais que vous puissiez me citer le nom des PME qui recourent aux services d'Epic.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mme la rapporteure dit simplement que des PME qui négocient en France paient aussi pour des services dans des centrales de services en France.

M. Guillaume Darrasse. – Bien sûr, c'est la loi !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait ; pour le moment, restons-en à la façon dont les choses se passent au niveau international.

Ma question est très simple : l'ensemble des services facturés à des entreprises pour des produits vendus en France sont-ils reversés aux distributeurs français sur leur compte en France ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui – en tout cas pour ce qui nous concerne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne pouvez bien sûr pas vous exprimer pour les autres acteurs. Pour ce qui vous concerne, aucun euro de ce qui est négocié au niveau international par Epic ne fait défaut dans vos comptes.

M. Guillaume Darrasse. – Non, pas un euro.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Permettez-moi de revenir sur ce que vous avez évoqué voilà quelques instants : vous avez bien dit que ces centrales de services vous aident à reconstituer de la marge. C'est ce que vous avez dit.

M. Guillaume Darrasse. – Je ne reconstitue pas de la marge.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si, c'est ce que vous avez dit.

M. Guillaume Darrasse. – Je reconstitue des moyens du prix et de ma marge. Cela entre dans les conditions d'achat.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les sommes reversées par la centrale de services contribuent à votre marge.

M. Guillaume Darrasse. – Bien évidemment. Cela entre dans mes comptes, comme une ristourne consentie en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les sommes versées par les centrales de services entrent dans les comptes et contribuent à votre marge.

M. Guillaume Darrasse. – Je vais vous prendre un exemple : la taxe sur le tabac sert-elle à lutter contre le cancer et à financer la recherche médicale ? Non. C'est la même chose pour moi : je constitue ma marge sur différents types de revenus et de services qui, rassemblés, constituent le prix d'un produit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous pouvons tomber d'accord sur un point : les services que vous faites financer par les industriels…

M. Guillaume Darrasse. – Que les industriels achètent !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ils ne sont pas toujours demandeurs, d'après ce qu'ils nous disent.

M. Guillaume Darrasse. – Qu'ils ne les achètent pas alors !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils nous disent ne pas avoir le choix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ont-ils réellement le choix de ne pas recourir à ces services ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous verrons cela lorsque nous vous poserons des questions sur les centrales de services.

M. Guillaume Darrasse. – On dit tout et son contraire. Lorsque je constate les écarts de mes conditions d'achat par rapport à mes concurrents, je me dis que les industriels ont le choix de ne pas recourir à ces services.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est-à-dire ?

M. Guillaume Darrasse. – Ils ont eu ce choix, puisqu'ils ont choisi de ne pas payer Auchan correctement depuis des années.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne sais pas s'ils ont eu le choix ; en tout cas, la centrale a négocié différemment pour vous que pour d'autres acteurs.

M. Guillaume Darrasse. – Je ne sais pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si, vous le savez.

M. Guillaume Darrasse. – Je vous parle de mon cas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La centrale a négocié différemment pour vous que pour d'autres acteurs. Vous avez répondu à nos questions sur les centrales internationales.

J'en viens aux centrales nationales. Quelle est votre centrale nationale ?

M. Guillaume Darrasse. – Nous avons deux centrales nationales.

Le débat se focalise toujours sur les produits à marque. Il existe pourtant d'autres types de produits : des produits bruts, des produits de marques de distributeurs (MDD). Paradoxalement, on en entend rarement parler.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous allons aussi aborder la question des produits bruts !

M. Guillaume Darrasse. – Une partie de nos produits industriels fait l'objet de négociations au sein d'Aura. Mais j'imagine que vous avez déjà posé de nombreuses questions à Vincent Avignon et à d'autres acteurs.

Les négociations obéissent à un schéma classique. Nous réceptionnons les conditions générales de vente (CGV) avant le 1er décembre. Des tarifs élevés sont proposés d'emblée, puis une course contre la montre s'engage entre les deux parties, avant le mur de la date butoir.

Plusieurs éléments font partie des négociations : la convention logistique, qui détermine les conditions et les différents flux de livraison ; les remises sur facture issues des conditions générales de vente ; enfin, un certain nombre de services qui permettent de déterminer le prix « trois fois net » auquel nous paierons *in fine* les marchandises. Nous reproduisons ce dispositif pour les entreprises de plus petite taille, cette fois directement au niveau d'Auchan.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il existe donc trois niveaux de perception des services.

M. Guillaume Darrasse. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le premier est international, le deuxième est national avec Aura et le troisième est interne avec Auchan.

M. Guillaume Darrasse. – Pas pour l'ensemble des fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Non, en effet.

M. Guillaume Darrasse. – Ces trois niveaux ne sont pas successifs ; en outre, ils ne concernent pas tous nos fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet, ils sont même exclusifs les uns envers les autres.

Aura facture des services au niveau national.

M. Guillaume Darrasse. – Non, ce sont les enseignes qui facturent ces services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc vous qui facturez ces services au niveau national.

M. Guillaume Darrasse. – Bien sûr. En outre, c'est à moi qu'il incombe de mettre en œuvre les contreparties prévues.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous garantissez donc que le produit des services facturés sont versés sur les comptes des distributeurs – ou en tout cas d'Auchan, pour ce qui vous concerne.

M. Guillaume Darrasse. – Bien sûr. Je ne vois pas quel serait l'intérêt de laisser de l'argent dans une centrale. Nous sommes en pleine fantasmagorie !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous souhaitons justement couper court à toute fantasmagorie.

Toutes les personnes auditionnées – sous serment, je le rappelle – nous disent la même chose : l'argent ne reste pas à l'étranger. Or toutes les centrales d'achat et de services sont situées à l'étranger. Cela nous interpelle.

Ce matin, nous avons auditionné les représentants de Lidl, qui nous ont expliqué qu'ils réalisaient toutes leurs opérations en France. Comment Lidl, un groupe rentable et qui propose des prix relativement bas aux consommateurs, peut-il y parvenir, alors que les autres grands distributeurs sont contraints de se rendre à Genève, à Madrid ou aux Pays-Bas – partout en Europe, sauf en France ?

M. Guillaume Darrasse. – Je ne connais pas l'organisation de Lidl. Ses représentants se sont exprimés sous serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ils ne s'approvisionnent pas par le biais d'une centrale située à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Y compris pour négocier avec Coca-Cola ! Cela nous interpelle.

M. Guillaume Darrasse. – Je ne sais pas. Par ailleurs, je ne sais pas non plus si Lidl gagne de l'argent en France – mais c'est un autre sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous constatons qu'il existe différents modèles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous vous apprêtez à franchiser 164 de vos supermarchés, qui passeront sous enseigne Intermarché. Que deviennent les 91 autres ?

M. Guillaume Darrasse. – Une partie de ces supermarchés fera l'objet d'une cession.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À Intermarché ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui, pour partie à Intermarché. Mais ces opérations sont soumises à l'avis préalable de l'Autorité de la concurrence. Mais c'est un autre sujet : je suis libre de céder mes magasins à qui je l'entends.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet, il s'agit là d'un autre sujet. Je reviens sur ce point, car je n'ai pas très bien compris votre stratégie et cette différence de traitement entre les magasins.

M. Guillaume Darrasse. – C'est un choix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont vos motivations sur le plan économique ? Quel est l'intérêt pour vous de franchiser une partie des magasins et d'en céder une autre ? Pourquoi une telle cohabitation entre ces deux systèmes ?

M. Guillaume Darrasse. – Il faut que je puisse financer la modernisation de mes magasins. Si j'en restais à l'organisation actuelle, je ne serais pas en mesure de le faire. En outre, si nous devons vendre des magasins, autant les céder en priorité à notre partenaire.

En agissant ainsi, nous conservons la massification des achats, qui est importante pour nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je le comprends tout à fait. C'est une information intéressante.

Intermarché vous versera-t-il une somme d'argent pour les 164 magasins franchisés ?

M. Guillaume Darrasse. – Intermarché accompagne financièrement la modernisation de ces magasins – une démarche classique lors d'un changement d'enseigne.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment cette opération se traduit-elle sur le plan économique ? Comme Intermarché, vous nous indiquez que les marges des distributeurs, de l'ordre de 1 à 2 %, sont très comprimées. Partagerez-vous ces marges avec Intermarché ?

M. Guillaume Darrasse. – Les choses ne se passent pas ainsi. Nous n'allons pas nous répartir ces marges de 1 % à 2 %.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans ce montage, le consommateur sera contraint de rémunérer deux enseignes, contre une en temps normal.

M. Guillaume Darrasse. – Non, pas nécessairement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le consommateur ne devra-t-il pas supporter la rémunération de vos deux enseignes ?

M. Guillaume Darrasse. – Il ne devra pas rémunérer deux enseignes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si, parce que vous serez toujours propriétaire de ces magasins. Et Intermarché n'est pas philanthrope : l'entreprise voudra faire du bénéfice.

M. Guillaume Darrasse. – C'est une franchise. Intermarché a son propre modèle économique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Oui, mais deux modèles économiques se cumuleront.

M. Guillaume Darrasse. – Non, absolument pas. Une société regroupera les 161 magasins qui passeront sous enseigne Intermarché, lesquels ne supporteront plus les frais liés à Auchan.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est donc Intermarché qui supportera ces frais.

M. Guillaume Darrasse. – Intermarché va nous céder les marchandises et percevoir une redevance de franchise pour couvrir ses coûts.

Auchan, pour sa part, bénéficiera de prix d'achat inférieurs à ceux qui me sont consentis aujourd'hui. Résultat : nous pourrons baisser nos prix, conserver un niveau de marge intéressant, moderniser mes magasins et de devenir ainsi plus attractif. C'est le fonctionnement habituel d'une franchise.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce la raison pour laquelle vous devez vendre les 91 autres magasins ?

M. Guillaume Darrasse. – Je n'ai pas dit cela. Mon entreprise doit respecter un équilibre global.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Auchan doit tout de même rentrer dans ses frais.

M. Guillaume Darrasse. – Vous devez comprendre qu'il s'agit d'un mouvement gagnant pour Auchan, car celui-ci nous remet dans le match.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il vous permet de vendre moins cher.

M. Guillaume Darrasse. – J'ai aussi cédé d'autres magasins à d'autres enseignes.

Nos décisions nous permettent de relancer Auchan : nous choisissons d'être moins grands, mais nous disposerons désormais de bonnes conditions d'achat et de magasins modernisés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous aimerions savoir, même par écrit, comment s'organiseront vos relations économiques avec Intermarché.

M. Guillaume Darrasse. – Vous avez évoqué le secret des affaires. Je ne sais pas ce que gagnera Intermarché.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous leur poserons la question. Mais pouvez-vous nous préciser le montant des gains espérés pour Auchan ?

M. Guillaume Darrasse. – Nous vous donnerons des informations sur le modèle économique. J'ai toutefois le sentiment que quelque chose vous dérange dans ce montage.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Non. Nous cherchons à comprendre, car la rémunération de deux acteurs économiques sera assise sur une même prestation. Quelle est la différence par rapport au modèle d'une enseigne unique ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous disposons des chiffres pour Carrefour : les franchisés doivent verser 18 % de leur chiffre d'affaires. Je ne sais pas quel est le montant que vous devez verser à Intermarché. Je vous vois lever les sourcils : est-ce beaucoup plus, beaucoup moins ?

M. Guillaume Darrasse. – Non, je ne fais aucun commentaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il semblerait que ce taux s'élève à 18 % – c'est beaucoup.

M. Guillaume Darrasse. – Je ne sais pas, je n'ai pas de magasin sous franchise Carrefour.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Non, mais vous allez devenir un franchisé d'Intermarché.

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous allez donc bien payer une redevance de franchise ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous allez bien payer Intermarché pour qu'il vous autorise à porter son nom.

M. Guillaume Darrasse. – Il faut comprendre que cette redevance de franchise correspond à des coûts que je n'aurai plus à supporter directement : je n'assurerai plus un certain nombre de services pour ces magasins, comme la communication ou le programme de fidélité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous fait en sorte que cette opération soit neutre pour vous ?

M. Guillaume Darrasse. – Oui.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – N'hésitez pas à nous transmettre des informations sur cette question.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma question suivante porte sur l'immobilier. Qui est le propriétaire de vos magasins ?

M. Guillaume Darrasse. – Nous en possédons une partie et nous sommes aussi locataires de certains de nos magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les magasins loués le sont-ils à une multitude de petits propriétaires ou à de grandes sociétés immobilières ?

M. Guillaume Darrasse. – Les deux cas de figure se présentent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Très bien. Certaines sociétés immobilières occupent-elles une place prépondérante ?

M. Guillaume Darrasse. – Ceetrus fait partie de notre environnement ; c'est l'un de nos bailleurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'entreprise Ceetrus fait-elle partie du groupe Auchan ?

M. Guillaume Darrasse. – Ceetrus ne fait pas partie du groupe Auchan.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous semblez avoir hésité avant de nous répondre. Ceetrus fait-elle partie d'un groupe ?

M. Guillaume Darrasse. – Ceetrus fait partie d'un groupe dénommé Elo.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ceetrus est donc propriétaire des murs d'une grande partie de vos magasins.

M. Guillaume Darrasse. – Oui, ainsi que des galeries marchandes.

Nous sommes aussi liés aux grands acteurs du marché, dans des proportions variables.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Existe-t-il des pratiques différentes entre les distributeurs par rapport aux murs de leurs magasins ? Est-ce là un moyen de modifier leurs marges ?

M. Guillaume Darrasse. – Le modèle privilégié des commerçants indépendants est celui de la propriété commune de l'exploitation et des murs, les deux entreprises étant classiquement regroupées dans une holding.

En fonction de la taille des distributeurs et des commerçants, les approches sur ce que doit rapporter le magasin peuvent varier. Le magasin doit-il contribuer au rendement de l'entreprise ou est-il avant tout un produit d'attraction pour générer du trafic sur un site et pour optimiser les loyers des galeries ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je suis en train de consulter la page Wikipédia consacrée à Ceetrus. La première phrase précise qu'il s'agit d'une société foncière française, filiale immobilière du groupe Auchan, fondée en 1976. Elle portait d'ailleurs le nom d'Immochan jusqu'en 2018.

M. Guillaume Darrasse. – Cela ne correspond plus à l'organisation actuelle. Immochan est la structure d'origine.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Peut-être, mais lorsque je vous demande si Ceetrus est une structure propre à votre groupe…

M. Guillaume Darrasse. – Elle ne l'est plus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais elle l'a été.

M. Guillaume Darrasse. – Elle l'a été.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En janvier 2021, elle retrouve son statut de foncière commerciale. Cela ne fait que quelques années que son statut a évolué.

M. Guillaume Darrasse. – Certes, mais vous m'avez interrogé sur la situation actuelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaitais que la situation soit claire pour tout le monde – Wikipédia m'a répondu en quelques secondes. Il y a bien eu un lien capitalistique entre Auchan et cette structure immobilière.

Était-il courant que de telles structures détiennent le patrimoine immobilier du groupe pour ensuite le louer aux magasins ? Quel était le loyer perçu ?

M. Guillaume Darrasse. – Les actifs de ces structures consistaient surtout en des galeries marchandes. Celles-ci détiennent désormais quelques magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Auparavant, les magasins appartenaient donc à Auchan.

M. Guillaume Darrasse. – C'est toujours le cas pour une grande partie des magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Très bien.

J'aimerais que vous nous expliquiez comment les nouveaux acteurs de la distribution modifient votre manière de commercer ou, en tout cas, impactent vos marges ; je pense aux déstockeurs, tels que Noz ou Stokomani, ou aux discounters comme Action.

M. Guillaume Darrasse. – Ce sont tout d'abord des modèles à coûts bas, optimisés à 100 % et dotés de capacités de développement très rapides, puisque la construction de ces surfaces ne nécessite souvent pas d'autorisation.

Action met en œuvre une optimisation maximale de la chaîne d'approvisionnement, la *supply chain*, et sélectionne des produits majoritairement importés, en tout cas en matière non alimentaire ; c'est assez logique, compte tenu des prix pratiqués par cette enseigne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre appréciation sur cette nouvelle concurrence ?

M. Guillaume Darrasse. – C'est une concurrence dont il faut tenir compte. Celle-ci nous rappelle que le prix bas est toujours un élément important pour le consommateur. Cela dit, cela ne doit pas nous détourner des objectifs de durabilité vers lesquels nous devons tendre. Nous devons aussi proposer des produits différents, complémentaires de ceux de ces enseignes.

Cette concurrence traduit bien les contraintes de pouvoir d'achat et les envies parfois paradoxales des consommateurs français : ils expriment des attentes importantes en matière de développement durable, mais souhaitent aussi disposer de prix très bas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous propose que la suite de notre réunion se déroule à huis clos, comme vous nous l'avez demandé.

La suite de cette audition s'étant déroulée à huis clos, son compte rendu ne fait pas l'objet d'une diffusion publique.

Distribution spécialisée bio – Audition de M. Franck Poncet, directeur général et Mme Sophie Ionascu, responsable de la représentation externe et institutionnelle, de Biocoop, MM. Richard Jolivet, directeur général de Naturalia et Jérôme Breysse, directeur des relations institutionnelles, du groupe Casino, Mmes Florence Gomez, directrice générale de Bio c'Bon et de Christelle Le Hir, présidente du directoire de La Vie claire

(*Mercredi 4 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui, pour une table ronde sur la distribution des produits alimentaires bio M. Franck Poncet, directeur général de Biocoop ; Mme Sophie Ionascu, responsable de la représentation externe et institutionnelle de Biocoop ; M. Richard Jolivet, directeur général de Naturalia ; M. Jérôme Breysse, directeur des relations institutionnelles du groupe Casino ; Mme Florence Gomez, directrice générale de Bio c'Bon ; et Mme Christelle Le Hir, présidente du directoire de La Vie Claire.

Mesdames, messieurs, nous vous remercions de vous être rendus disponibles pour cette table ronde. Je vous le rappelle, la procédure des commissions d'enquête vous impose de prêter serment avant d'être entendus. Je vous rappelle également 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 années 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. Franck Poncet, Mme Sophie Ionascu, M. Richard Jolivet, M. Jérôme Breysse, Mme Florence Gomez, et Mme Christelle Le Hir prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mesdames, messieurs, vous représentez les principaux acteurs de la distribution spécialisée en produits bio en France. Le bio a longtemps été porté par vos réseaux avant d'être progressivement intégré au sein de la grande distribution. Cette évolution a transformé le marché du bio, intensifiant la concurrence et augmentant de ce fait la pression sur les prix, alors que le pouvoir d'achat des ménages a connu ces dernières années des tensions accrues.

Nous souhaitons comprendre comment se structurent et se construisent tant vos prix que vos marges dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Quel est votre retour d'expérience sur les pratiques à l'issue des négociations commerciales avec les industriels, bio ou non, et avec les producteurs bio ? Certaines de vos enseignes – je pense notamment à Naturalia et à Bio c'Bon – appartiennent à des groupes de la grande

distribution, respectivement Casino et Carrefour. Pourriez-vous nous préciser ce que cette relation apporte à votre politique d'achat et de distribution ?

Notre commission d'enquête s'interroge sur la répartition de la valeur tout au long de la chaîne, notre sujet étant la pérennité de l'ensemble des acteurs, depuis la production agricole jusqu'à la distribution. Nous souhaiterions bénéficier de votre éclairage sur le modèle que vous défendez : permet-il de répartir de manière équilibrée la valeur ajoutée dans l'ensemble des circuits, ce qui nous semble absolument nécessaire à la pérennité de notre modèle agricole et donc à la souveraineté alimentaire de la France ?

Avant de vous laisser la parole, je vous demande de limiter votre intervention liminaire à sept ou huit minutes, afin que nous ayons ensuite le temps d'échanger et que Mme la rapporteure puisse vous poser des questions.

M. Franck Poncet, directeur général de Biocoop. – Mesdames, messieurs les sénateurs, je tiens tout d'abord à vous remercier sincèrement d'avoir convié la coopérative Biocoop à participer à cette table ronde. C'est, me semble-t-il, la première fois que nous sommes invités à participer à vos travaux, et je m'en réjouis.

Je ne reviens pas sur ce qui a été évoqué lors de précédentes auditions, notamment par les représentants des producteurs et agriculteurs bio, mais je tiens tout de même à rappeler quelques éléments. Certes, la crise du marché bio est derrière nous, mais pour la première fois, en 2025, l'agriculture bio a perdu 386 fermes et 530 entreprises de transformation, selon les dernières déclarations de l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique, dite Agence Bio, lors du salon de l'agriculture.

Le législateur et le Gouvernement ont néanmoins posé des objectifs ambitieux pour la filière d'ici à 2030. La loi du 24 mars 2025 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture fixe l'objectif de 21 % de la surface agricole utile cultivée en agriculture biologique ; nous attendons les chiffres pour l'année 2025, mais nous étions en 2024 à 10 %. La stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat comporte la cible d'une consommation de produits bio en valeur de 12 % de la consommation alimentaire ; nous en sommes aujourd'hui à un peu moins de 6 %. 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, prévoit que 20 % des produits utilisés dans la restauration collective soient bio ; en 2024, nous en étions à moins de 7 % dans les 80 000 cantines scolaires et à 5,2 % dans l'ensemble de la restauration collective. Le compte n'y est pas. Pourtant, depuis 2024, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à consommer des produits bio.

En tant que leader de la distribution spécialisée de produits bio, la coopérative Biocoop a une très forte responsabilité : offrir des débouchés à des produits bio, équitables et français pour développer l'agriculture biologique

et sécuriser les producteurs. Aujourd'hui, la consommation de produits bio est repartie à la hausse, après des reculs en 2022 et en 2023. La croissance est revenue : légère et modeste en 2024, elle est confirmée en 2025, avec une hausse de 3,5 %, malgré le recul de certains distributeurs dans le référencement des produits de ce type. Notre part de marché dépasse aujourd'hui 45 % du marché des distributeurs spécialisés. Nous représentons près de 2 milliards d'euros sur les 12 milliards d'euros que totalise le marché bio, qui, je le rappelle, a doublé en dix ans.

J'ai choisi d'évoquer dans mon propos liminaire le projet inscrit dans la charte de la coopérative Biocoop, unique et inchangée depuis 1986. Le réseau des magasins Biocoop a pour objectif de développer l'agriculture biologique dans un esprit d'équité et de coopération. En partenariat avec les groupements de producteurs, nous créons des filières équitables, fondées sur le respect de critères sociaux et écologiques exigeants. Nous nous engageons à assurer la transparence de nos activités et la traçabilité de nos approvisionnements. Présents dans les instances professionnelles, nous veillons à la qualité de l'agriculture biologique. Les magasins Biocoop sont des lieux d'échange et de sensibilisation pour une « consom'action » responsable.

La gouvernance de la coopérative Biocoop est unique dans le paysage de la distribution et du commerce. Elle associe en son sein des commerçants, des salariés, des consommateurs et des paysans. Notre coopérative comporte 747 magasins présents dans 91 départements sur l'ensemble des territoires, 19 groupements de paysans bio réunissant près de 2 500 fermes bio – j'insiste sur l'importance de l'agriculture paysanne –, près de 500 salariés sociétaires et deux associations de consommateurs. Nous disposons également d'une structure dédiée à la restauration, Biocoop Restauration, ainsi que de notre propre société de transport et d'un fonds de dotation.

J'en viens maintenant au sujet de la commission d'enquête, les marges et la répartition de la valeur. L'implication des paysans dans nos instances nous amène très naturellement à poser et à considérer ces enjeux. Biocoop transmet en toute transparence ses données à l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM). Nos politiques de marge et notre stratégie d'offre sont des outils pour atteindre les objectifs de notre plan stratégique.

Nous réalisons ainsi des marges plus réduites dans plusieurs rayons, notamment dans le rayon vrac, les produits équivalents emballés étant vendus plus cher afin de réduire l'utilisation d'emballages à usage unique. Plus de 35 % de notre chiffre d'affaires provient de la vente de produits en vrac, dans des emballages réemployables ou consignés. Nos marges sont également réduites pour les produits de notre marque Biocoop : celle-ci porte nos valeurs et nos combats, est composée essentiellement à partir de matières premières fournies par nos paysans associés et est labellisée commerce équitable.

Nous avons également décidé de reverser une partie de nos résultats à nos sociétaires, toujours avec la volonté de soutenir les producteurs, en orientant une partie de cette redistribution vers les fermes de nos groupements. Concrètement, en 2024, nous leur avons versé plus de 3 millions d'euros ; en 2025, mêmes causes, mêmes conséquences, nous avons de nouveau versé 3 millions d'euros à nos producteurs. Cette année, nous devrions faire de même.

Enfin, parfois, nous savons ne pas faire de marge. Comme beaucoup de distributeurs, nous organisons des collectes alimentaires lors desquelles, si l'on y réfléchit, les produits donnés par les clients ont bien été achetés, ce qui représente donc pour les distributeurs un certain chiffre d'affaires. Nous avons fait le choix, en cohérence avec l'esprit qui guide les collectes, de ne pas profiter de la générosité des consommateurs et de redistribuer aux associations les marges réalisées sur les produits collectés. Cela représente plus de 600 000 euros reversés en cinq ans. Nous pesons à peine 1 % du commerce alimentaire ; imaginez si ce principe devenait une norme !

Par ailleurs, nous avons arrêté de commercialiser certains produits, pourtant pourvoyeurs de chiffre d'affaires et de marge. Depuis 2017, nous avons ainsi cessé de vendre des bouteilles d'eau en plastique – on estime que 211 millions de bouteilles d'eau en plastique n'ont ainsi pas été vendues dans nos magasins.

Durant de précédentes auditions, vous avez posé des questions sur l'existence de marges plus élevées pour les produits bio. Le coût plus important de certains rayons comme les fruits et légumes et la grande attention requise par les fruits et légumes bio ont été évoqués dans les réponses. Ces éléments sont pertinents, même si, pour Biocoop, il est impossible de comparer la marge que nous réalisons sur les produits bio avec celle que nous réaliserions sur des produits conventionnels, puisque nous ne vendons pas ces derniers. Toutefois, un rayon de fruits et légumes ou un rayon de vrac implique en effet des charges plus élevées que l'épicerie ou le non alimentaire. Il est peut-être plus facile de gérer une pomme conventionnelle qu'une pomme bio, cette dernière n'ayant pas subi de traitement et n'ayant que ce que la nature lui a offert. En tant que distributeur spécialisé, nous avons choisi d'accorder les moyens nécessaires pour assurer la qualité de notre offre, et notre coopérative ne raisonne pas en fonction des marges qu'elle réalise par rayon.

M. Richard Jolivet, directeur général de Naturalia. – Je vous remercie de votre invitation, qui nous donne l'opportunité de contribuer à éclairer les travaux de cette commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution.

Permettez-moi de me présenter rapidement : directeur général de Naturalia depuis juillet 2023, j'ai rejoint cette enseigne en 2018 en tant que

directeur des opérations. J'ai auparavant occupé plusieurs postes de direction, notamment chez Celio et Decathlon.

Naturalia est une belle marque, créée en 1973, qui a été l'un des pionniers du bio en France. À l'époque, on ne parlait pas encore de bio, mais plutôt d'une autre forme d'agriculture, plus respectueuse des règles de la nature, plus saine pour la santé, mais aussi empreinte d'une volonté de trouver d'autres manières de fonctionner que la grande distribution traditionnelle, en lien plus direct avec le monde agricole. Cette demande forte des consommateurs continue de croître, comme nous l'avons vu en 2025.

Naturalia réunit aujourd'hui 214 magasins, dont 30 % en franchise, 1 420 collaborateurs, deux entrepôts et comporte plus de 10 000 références de produits bio. Mais Naturalia, c'est avant tout un engagement en faveur de l'alimentation et de la consommation saines et durables. Nous sommes des ambassadeurs de la bio. Notre démarche est à la fois de continuer de satisfaire nos clients historiques et d'inviter de nouveaux consommateurs à découvrir l'offre bio à leur rythme, en leur proposant des produits accessibles.

Nos engagements les plus marquants sont les suivants : tous les produits alimentaires que nous proposons portent le label bio lorsqu'ils peuvent effectivement être certifiés. L'intégralité des produits de marque Naturalia affichent le Nutri-score ou le mettent à disposition sur internet si la taille de l'emballage ne le permet pas. Nous déployons aussi en ce moment une nouvelle charte sur nos produits de distributeurs, pour lesquels nous avons mis en place le label Origin'Info. Par ailleurs, quelque 94 % de nos produits sont d'origine France : 100 % de la boulangerie est française ; les œufs, la viande et le lait frais sont aussi 100 % français. Tous les produits non alimentaires sont garantis par le label Clean compo sans substances controversées. Tous les magasins Naturalia sont équipés de rayons vrac comportant environ entre 50 et 100 références par magasin. Enfin, pour ce qui concerne les fruits et légumes, nous n'avons pas d'approvisionnement en serre chauffée et ne faisons aucun transport par avion.

En 2021, Naturalia était le premier et le seul distributeur alimentaire en France à être certifié B-Corp. Cette certification internationale, très exigeante et renouvelée tous les trois ans, répond à des exigences sociétales et environnementales particulièrement élevées en matière de gouvernance et de transparence. Nous sommes donc très fiers de ce label, que nous avons obtenu pour la deuxième fois.

En ce qui concerne notre modèle économique, la particularité de la distribution biologique spécialisée est sa faible rentabilité. Notre modèle est fragile. Comme nous l'avons constaté au cours des dernières années, il subit à la fois les arbitrages des consommateurs et les aléas économiques, comme l'inflation, et vit avec de petits volumes. L'alimentation bio en France représente entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires de l'alimentation globale de détail.

Pour rappeler quelques éléments concrets, toutes enseignes confondues, il y avait 3 258 magasins bio en France en 2021, contre 2 630 en 2025. Durant cette même période, dès 2022, 2 200 producteurs biologiques ont cessé leur activité. Le covid et l'inflation ont donc eu des effets très importants.

La taille moyenne de nos magasins est de 250 mètres carrés ; ils sont situés la plupart du temps en agglomération, ce qui implique un taux d'effort assez important pour les loyers et des coûts logistiques assez lourds par rapport à nos petits volumes.

En matière de prix de vente aux consommateurs, l'augmentation des coûts des intrants, notamment des pesticides de synthèse utilisés dans l'agriculture conventionnelle, a conduit à une forte inflation sur ces produits, réduisant l'écart de prix avec l'alimentation biologique, en particulier les fruits et les légumes. On le sait, le coût de la production bio en France est structurellement supérieur à celui de la production conventionnelle. J'insiste sur un point important relatif aux coûts de transport : la filière biologique s'approvisionne majoritairement en local – notre offre est majoritairement française –, alors que, pour une grande part du conventionnel, les approvisionnements viennent d'un peu partout dans le monde.

Pour ce qui concerne l'organisation de nos achats, Naturalia fait depuis 2008 partie du groupe Monoprix et donc du groupe Casino, que vous avez auditionné il y a quelques semaines. Naturalia travaille avec 600 fournisseurs, auprès desquels nous nous procurons environ 10 000 références. Les produits proposés par Naturalia sont directement négociés par Naturalia auprès de ses propres fournisseurs. Seulement 3 % des références proviennent de la centrale d'achat du groupe Casino ; il s'agit de quelques produits uniquement.

Pour les produits transformés, le fonctionnement des achats de Naturalia est le même que celui d'une enseigne classique, mais avec l'exigence de la spécificité biologique. Nous négocions quasi intégralement avec de très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME), car dans la filière biologique il y a très peu de gros fournisseurs, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros : ils se comptent pour nous sur les doigts d'une main.

En ce qui concerne le déroulement des négociations, pour les marques nationales, nous menons une négociation annuelle sur tous les produits comportant un code-barre EAN (*European Article Numbering*), dans le cadre légal des relations commerciales et dans le respect des dispositions de la loi Égalim. Évidemment, nous assurons la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) et nous respectons la date butoir des négociations, qui viennent de s'achever ; nous travaillons avec 250 fournisseurs.

Nos rayons de fruits et légumes sont approvisionnés par environ 80 à 90 fournisseurs – des producteurs, des coopératives et quelques

grossistes. Il s'agit de négociations de gré à gré. Nous travaillons depuis plus de dix ans avec la plupart de nos fournisseurs. Compte tenu des faibles volumes en bio et de l'esprit de filière propre à ce secteur, nous savons trouver avec nos fournisseurs les bonnes solutions pour gérer tant les pénuries que les situations de surproduction.

Notre offre de marque de distributeur (MDD) ne représente que 3 % de l'offre totale. Une particularité de Naturalia est que nos acheteurs sont aussi des *category managers*. Dans la plupart des enseignes, de telles activités sont séparées. Le fait de réunir les fonctions de gestionnaire de produits et d'acheteur nous permet de savoir où en est la catégorie et donc d'acheter en conséquence.

Un mot enfin sur l'approvisionnement local. Nous avons 150 fournisseurs locaux, avec lesquels nous négocions des prix 1 net localement, la négociation étant menée par les responsables de magasin ou par les responsables régionaux, après une ouverture de crédits validée à l'échelon national pour assurer la cohérence de l'offre et, bien sûr, garantir que celle-ci est certifiée bio. C'est ce que, en interne, nous appelons l'offre locavore. Nos fournisseurs de l'offre locavore sont situés à moins de 150 kilomètres en moyenne de chaque magasin. Nos franchisés, qui représentent 30 % de nos magasins, peuvent par ailleurs acheter 25 % de leurs approvisionnements en dehors de Naturalia, à condition, bien entendu, que les produits achetés soient bio.

Chez Naturalia, nous sommes des ambassadeurs de la bio. Au-delà de nos clients déjà convaincus et fidèles, nous nous donnons pour mission d'inviter tous les consommateurs à entrer dans nos magasins pour découvrir la bio et ses bienfaits. Il n'y a pas de recette miracle : tous les consommateurs ne passeront pas au 100 % bio en un claquement de doigts. La démarche de Naturalia est d'agir dans le respect des attentes et des convictions de chacun, en rendant la bio accessible à toutes et à tous, au rythme de chacun.

Mme Florence Gomez, directrice générale de Bio c'Bon. – Je vous remercie de nous fournir l'occasion d'échanger sur des sujets qui, ainsi que vous l'avez sûrement déjà entendu, nous tiennent à cœur chez Carrefour : la défense de la bio, du mieux manger et également celle des intérêts du monde agricole.

Notre société est une filiale entièrement possédée par le groupe Carrefour, assez récente, issue de rachats successifs opérés par Carrefour depuis 2018. Nous opérons aujourd'hui trois enseignes de magasins bio spécialisés, que je citerai par ordre d'intégration dans le groupe.

La première, qui est aussi le nom de notre entité juridique, est So.Bio, pour Sud-Ouest Bio. Cette entreprise familiale créée en 2005 a été rachetée par Carrefour en 2019 ; ses magasins sont plutôt situés en zone périurbaine. Notre deuxième enseigne, Bio c'Bon, est une enseigne de proximité urbaine créée en 2008. Elle a été rachetée par Carrefour en 2021, dans un contexte très

différent, puisqu'il s'agit de l'issue du redressement judiciaire de l'entreprise, à la faveur de la validation par le tribunal de commerce de l'offre qui proposait de reprendre un maximum d'emplois. Ce rachat a été opéré en 2021, soit à la veille de la crise de la bio que nous avons tous traversée. Notre troisième et dernière enseigne, plus petite en nombre, Le Grand Panier Bio, est une enseigne de zones périurbaines que nous avons rachetée en octobre dernier, majoritairement exploitée en franchise.

Aujourd'hui, notre entreprise constitue donc un réseau d'environ 150 magasins, répartis sur le territoire national dans la quasi-totalité des régions, en proximité urbaine et en périphérie. Nous commercialisons des produits 100 % bio – nous n'avons jamais dévié de cette ligne, par souci de crédibilité et de fidélisation de nos clients – et nous employons environ 1 000 salariés. Notre principal mode d'exploitation reste intégré : nous travaillons avec nos propres équipes, pour 75 % environ de nos magasins. Le reste, soit 25 % de notre parc, est en franchise simple. Je précise ces chiffres, car nous ne fonctionnons pas sous le même mode de franchise que le reste du groupe Carrefour.

Selon les estimations, nous représentons une part de marché plus modeste que nos confrères : nous réalisons environ 5 % des ventes du marché de la distribution spécialisée dans le bio, qui est très atypique et notamment marqué par le poids de son leader. Depuis le rachat du Grand Panier Bio, nous sommes toutefois positionnés à peu près en quatrième position du secteur.

Pour en venir aux relations avec notre groupe, Carrefour est notre actionnaire, mais je tiens à insister sur le fait que notre politique d'achat, notre politique de marque et toutes nos relations avec les fournisseurs sont totalement distinctes de celles du groupe Carrefour. Nous n'avons aucune mutualisation logistique, aucune mutualisation de contrat et aucune communauté d'équipes d'achat vis-à-vis de nos fournisseurs. Permettez-moi de l'illustrer de manière un peu anecdotique : les équipes dont j'ai la responsabilité et moi-même sommes basées notamment à Canéjan, dans la banlieue de Bordeaux ; nous n'avons aucun rapport avec le siège social de Massy, même s'il peut m'arriver d'y passer quelquefois. Cela est notamment lié au fait que nous commercialisons des marques totalement différentes de celles du groupe Carrefour – il y a quelques exceptions près, mais nos contrats sont alors distincts. Aucune de nos équipes n'est liée au groupe Carrefour, nos équipes d'achat étant d'ailleurs issues du rachat historique de So.Bio.

Notre modèle commercial est également très différent de celui de nos confrères, puisque nous avons fait le choix assez radical de ne pas proposer de marque propre, et d'offrir une belle vitrine à nos producteurs et à nos transformateurs, notamment français. Nous avons une relation de longue durée avec les producteurs français de la bio, reprenant l'héritage de ce qu'avaient construit So.Bio et Bio c'Bon. Il m'arrive très régulièrement d'entendre des fournisseurs me remercier encore du développement dont ils ont bénéficié grâce à ces deux enseignes. Notre croissance – nous sommes

passés de 7 magasins en 2019 à 150 magasins aujourd'hui – nous a permis de tisser cette confiance et une relation dans la durée avec certains producteurs et transformateurs.

Notre deuxième particularité, même si j'entends que nos confrères ont aussi fait ce choix, est d'avoir un modèle qui favorise beaucoup l'approvisionnement local. Nous entendons ce terme au sens strict de la loi, puisque nous sommes également contrôlés sur cette dénomination, c'est-à-dire dans un cercle de 100 kilomètres autour des magasins. Aujourd'hui, nous sommes en partenariat direct avec à peu près 1 700 producteurs. C'est également une de nos particularités, trois personnes de nos équipes sont uniquement dédiées à cette relation. Avec ces producteurs, nous négocions à peu près dans les mêmes termes que Naturalia, c'est-à-dire des relations simples, durant lesquelles nous négocions des prix 1 net, nos équipes allant à leur contact pour référencer leurs produits dans le magasin.

Pour en venir au sujet qui nous intéresse aujourd'hui, de ce modèle commercial découlent trois particularités majeures dans notre modèle économique. Premièrement, comme je l'ai dit, nous n'avons aucune marque propre, aucune marque de distributeur. Je le précise également, nous ne commercialisons aucun produit issu de la marque Carrefour Bio. Nous n'avons donc pas de négociation avec les producteurs pour transformer et faire produire à notre marque les produits du quotidien. Nous avons exclusivement pour fournisseurs des PME et des entreprises de taille intermédiaire (ETI), ainsi que mes confrères l'ont déjà indiqué.

Deuxièmement, nous ne disposons pas d'une plateforme logistique intégrée. C'est assez atypique, mais nous n'assurons pas les flux logistiques desservant nos magasins. Aujourd'hui, nos magasins sont livrés directement depuis les plateformes de nos fournisseurs ou par le biais de grossistes bio spécialisés.

La résultante de cette particularité est que, pour en venir aux termes de la construction de nos contrats, 70 % de nos approvisionnements sont réalisés par des grossistes. Par conséquent, la très grande majorité des enjeux de négociations que nous gérons ne sont pas placés sous le régime de la transparence de la matière première agricole, puisque les grossistes avec lesquels nous travaillons échappent à cette disposition et ne sont pas tenus de justifier auprès de nous leurs hausses de prix par l'évolution du coût de la matière première agricole.

Voilà, en quelques mots, les spécificités nous concernant que je tenais à vous préciser.

Mme Christelle Le Hir, présidente du directoire de La Vie Claire. – Je vous remercie de cette invitation à cette table ronde, qui nous semble essentielle pour parler de notre filière. Celle-ci a besoin de soutien, et il est

donc positif de la mettre en lumière afin que nous puissions obtenir des moyens supplémentaires.

Je suis présidente du directoire de La Vie Claire depuis 2022, et Vincent Ruiz, présent à mes côtés, est le directeur de l'offre de La Vie Claire. Notre enseigne, française, est majoritairement familiale, spécialisée dans la distribution de produits biologiques. C'est la pionnière de la bio : elle a été fondée en 1946 et aura 80 ans cette année. Elle était davantage axée sur le naturel à sa création, mais elle s'est très vite tournée vers le bio. L'enseigne exploite un réseau mixte de magasins intégrés et franchisés.

En 2025, le chiffre d'affaires s'établit à un peu moins de 350 millions d'euros. Le réseau compte 315 points de vente – 134 intégrés, 181 franchisés – pour un peu moins de 1 000 collaborateurs, ce qui nous positionne en troisième place du marché. Nos magasins proposent environ 6 000 produits, parmi lesquels 2 000 produits sont de la marque La Vie Claire. Cela fait notre singularité : contrairement à certains de nos concurrents, nous sommes très attachés au développement de notre marque propre. Notre offre se constitue de produits alimentaires et non alimentaires – hygiène, cosmétiques et compléments alimentaires.

Nous proposons une offre alimentaire composée à 95 % de produits biologiques. Notre volonté est réellement d'aller vers le plus de produits biologiques possible, mais malheureusement, certains produits ne peuvent être certifiés bio, par exemple le sel, qui est pourtant un produit de première nécessité que nous devons proposer en magasin. Cependant, tout ce qui peut être bio l'est chez La Vie Claire. Nos produits sont à 85 % d'origine française, ce qui constitue notre ADN. Nous sommes une société majoritairement familiale, française, qui propose des produits français, 87 % de nos fournisseurs étant français.

Nous accordons une attention particulière à notre gamme de fruits et légumes. Ils doivent être bio, français, parfois locaux, strictement de saison et ne pas être transportés par avion.

Depuis 2025, nous sommes une entreprise à mission et avons intégré dans nos statuts notre raison d'être : donner à chacun le goût de mieux consommer pour prendre soin des hommes et de la terre. Nous sommes aussi la première enseigne dont le siège a été labellisé Bioentreprisedurable (BioED), certification relative à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) reconnue dans le monde de la bio. Depuis l'année dernière, nos magasins sont également certifiés BioED.

Nous sommes fortement engagés dans le soutien des producteurs et agriculteurs biologiques et défendons activement le développement de la filière au travers des positions du syndicat représentant les magasins spécialisés bio, le Synadis Bio, dont j'ai le plaisir d'être présidente. Nous demandons notamment que les moyens du fonds Avenir Bio soient développés significativement pour aider à structurer la filière et soutenir les

conversions. Ce n'est pas tout à fait la tendance du moment, mais c'est ce que nous appelons de nos vœux.

Au salon de l'agriculture, nous avons discuté avec la Fédération des organisations économiques de producteurs 100 % bio (Forebio) de la rédaction d'une charte de bonnes pratiques que nous souhaiterions faire signer aux autres enseignes de distribution spécialisée bio. Cette charte pourrait défendre l'idée de conclure des partenariats à encore plus long terme ou de proposer des arrondis en caisse pour soutenir la filière d'agriculture biologique.

La Vie Claire est également très investie dans la construction de relations équilibrées et durables avec ses partenaires fournisseurs. Cet engagement se reflète particulièrement dans la longévité de nos partenariats : plus de 75 % de nos relations avec nos partenaires fournisseurs ont plus de cinq ans et environ la moitié ont plus de dix ans, ce qui démontre la pérennité et la durabilité de nos engagements. Chez La Vie Claire, plus que le prix, lorsque nous entrons en négociation – nous achetons également après des discussions directes avec les agriculteurs, les producteurs ou les transformateurs –, nous considérons que trois considérations sont prioritaires au niveau de l'offre et des acheteurs.

Premièrement, nous voulons garantir la disponibilité des produits en quantité suffisante pour répondre à une demande croissante. Je reviendrai tout à l'heure sur la croissance des chiffres.

Deuxièmement, nous cherchons à maintenir une offre biologique et 100 % française pour notre clientèle, dans un contexte où la capacité de la France à préserver sa souveraineté alimentaire en bio constitue un enjeu majeur. Pour la première fois cette année, nous avons senti de grandes tensions en matière d'approvisionnement, notamment dans des filières comme les œufs, la viande ou le beurre. C'est la première fois que nous nous sommes demandé si nous arriverions à assurer tous nos approvisionnements en bio français.

Troisièmement, en lien avec notre marque propre qui fait la singularité de La Vie Claire, nous devons trouver des produits conformes à des cahiers des charges exigeants, puisque nous souhaitons que tous nos produits reçoivent les meilleures notes de leurs catégories sur le Nutri-score et le Planet-score, mais aussi qu'ils reçoivent une bonne évaluation sur le calculateur Goûm, qui vise à diminuer le plus possible l'usage de produits ultratransformés.

Notre ambition est claire : elle est de défendre une consommation bio exigeante, mais accessible, qui ne soit pas réservée à une élite. C'est pour cela que nous avons développé une gamme de produits, « les petits prix bio », composée de 200 produits à moins de 5 euros, parmi lesquels figurent 100 produits à moins de 3 euros, qui couvrent les besoins du quotidien. Cet effort est rendu possible non pas au détriment des fournisseurs, mais en réduisant nos propres marges, afin de préserver l'équilibre de la filière. Nous

avons également mis en place un programme de fidélité, un calendrier de promotion mensuel et nous privilégions les offres en vrac pour que l'accessibilité des prix soit une réalité tangible pour nos consommateurs et non un simple principe affiché.

Entre 2022 et 2023, le marché des spécialistes en bio a connu une crise sans précédent : plus de 350 magasins, soit 10 % du parc, ont fermé durant ces deux années. Cette crise a directement affecté La Vie Claire. Nous-mêmes avons connu d'importants problèmes de rentabilité au cours de cette période et avons dû fermer plus de 70 magasins. Grâce aux efforts conjugués des magasins spécialisés et de tous les intervenants dans la filière, les magasins spécialisés bio ont réussi à faire repartir la demande. Notre croissance suit une tendance de 6,5 % en 2025, et de 5 % en 2024.

Nous constatons que cela demeure fragile. À titre d'exemple, la rentabilité nette de La Vie Claire n'est que de 2,5 % et certains acteurs de la distribution spécialisée sortent à peine de leur période de sauvegarde. À notre sens, la question principale pour l'ensemble de la filière aujourd'hui porte non pas tant sur la répartition des marges que sur la manière de soutenir durablement une filière essentielle et vertueuse comme la nôtre, qui regroupe à elle seule 2 500 magasins, 61 000 fermes, 5 400 transformateurs, et surtout sur la manière de sécuriser des approvisionnements bio et français pour garantir la pérennité de toute la chaîne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mesdames, messieurs, vous êtes concurrents, mais je vous serai reconnaissante de bien vouloir tous répondre à la série de questions que je m'apprête à vous poser. Nous cherchons à comprendre comment sont faits les prix de la grande distribution, et comment les produits bio se positionnent dans la construction des prix et des marges.

Pourriez-vous commencer par nous présenter comment, dans vos ventes, se décomposent la part qui revient au fournisseur, c'est-à-dire le prix d'achat, vos charges de personnel, vos coûts logistiques et *in fine*, votre marge nette ? J'imagine que cette construction n'est pas tout à fait la même que celle de la grande distribution, dont les représentants ont joué le jeu en nous fournissant de telles informations. En d'autres termes, pourriez-vous décomposer votre bilan consolidé ? Je le sais, l'exercice n'est pas simple à faire en présence de ses concurrents, mais vous êtes tous logés à la même enseigne.

Mme Florence Gomez. – Le groupe Carrefour est coté en bourse, et il a choisi de ne pas communiquer ses résultats financiers filiale par filiale. Je ne peux donc pas vous fournir immédiatement les informations que vous souhaitez, mais je pourrai vous les transmettre par écrit.

Je peux simplement vous confirmer les ordres de grandeur fournis par mon collègue Hervé Daudin, qui sont à peu près les mêmes chez nous. J'ai souligné les problèmes rencontrés par l'entreprise Bio c'Bon et insisté sur le fait que Carrefour avait choisi de sauver une filière et plus de 500 emplois ;

vous l'avez compris, nous en sommes encore à la fin d'une reprise d'entreprise et non pas encore dans une période de bénéfices.

Pour ce qui concerne la structure de nos marges, elle correspond à peu près aux chiffres indiqués par Hervé Daudin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous les rappeler ?

Mme Florence Gomez. – Bien sûr : l'achat de la fourniture représente 70 % du prix final, et notre marge commerciale s'élève donc à 30 %. Elle permet de couvrir une démarque – Hervé Daudin a avancé le chiffre de 2 %, mais elle peut être plus importante pour les produits bio. Je précise également que, dans nos magasins essentiellement urbains ou de proximité, nous faisons face à une recrudescence des vols tout à fait faramineuse, que nous ne pouvons pas quantifier précisément.

Par ailleurs, dans de petits magasins comme les nôtres, les frais de personnel peuvent également peser plus lourd : le remplacement d'un absent conduit tout de suite à surcharger le modèle de fonctionnement. En outre, ainsi que M. Jolivet l'a indiqué, les loyers sont beaucoup plus élevés en milieu urbain et en proximité, d'autant plus que nous essayons d'obtenir les meilleurs emplacements. L'une des raisons des difficultés de Bio c'Bon était de devoir s'acquitter de loyers parfois un peu élevés.

Enfin, nous avons également les frais opérationnels également décrits par M. Daudin, à savoir les frais d'amortissement, les frais informatiques, ainsi que les frais de siège. Contrairement à certains de nos confrères, nous n'avons pas de coûts logistiques, puisque ceux-ci sont directement imputés à l'achat de notre fourniture dans le coût du transport de nos fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie. Qu'en est-il pour Biocoop ?

M. Franck Poncet. – Je le rappelle, nous sommes une coopérative, laquelle appartient par principe à ses sociétaires. Nous ne sommes pas soumis à une obligation de publier nos comptes, mais ceux-ci sont publics. Pour 2024, le résultat net de nos magasins, sociétaires indépendants, s'approche de 3 %. Pour arriver à ce résultat, la construction est à peu près la même que chez tous les commerçants. Je précise que nos résultats étaient inférieurs en 2023, et pas très bons en 2022, au cœur de la crise.

En 2024, notre marge brute est proche de 31 %. Si elle est différente de celle que réalisent les hypermarchés ou les supermarchés, c'est que nous ne raisonnons ni sur les mêmes surfaces ni sur les mêmes valeurs : en euros, les montants sont bien différents.

Notre masse salariale est supérieure à 15 %, ce qui est radicalement différent des autres modèles. Nos salariés réalisent des tâches d'accueil, de conseil, et offrent des services spécialisés ; nous n'aurons jamais de caisse automatique dans les magasins Biocoop. Nos coûts en la matière sont donc largement supérieurs à ceux de la grande distribution.

Nos charges sont également un peu plus élevées que dans la grande distribution : elles représentent plus de 10 % du prix final. Voilà ce qui explique notre résultat net, proche de 3 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est intéressant de noter que vos frais de personnel représentent 15 % du prix final. Madame Gomez, les frais de personnel sont-ils du même ordre de grandeur dans votre société ?

Mme Florence Gomez. – En moyenne oui, bien qu'ils soient très variables d'un magasin à l'autre.

Mme Christelle Le Hir. – Permettez-moi de rebondir : pour la première fois depuis trois ans, le résultat de La Vie Claire est à l'équilibre, avec une rentabilité de 2,5 %. Nous avons connu un déficit de 3 % l'année dernière, et de 5 % l'année précédente. Nous perdions plusieurs millions d'euros en 2022 et nous venons tout juste de revenir à l'équilibre.

Nous réalisons également en moyenne 30 % de marge brute, bien que nos marges varient selon les produits. Ainsi que je l'indiquais, nous avons décidé de rogner sur nos marges dans notre gamme de produits « les petits prix bio » pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

Comme le soulignait Richard Jolivet, l'idée n'est pas que la totalité des produits consommés en France soient bio. Mais si chacun consommait chaque jour un œuf ou une pomme bio – ce ne sont pas des produits de luxe –, il s'agirait d'une démarche vertueuse. Nous militons pour cela.

Nos frais de personnels, supérieurs à 15 %, sont plutôt de l'ordre de 17 %. Cela s'explique par le fait que nous apportons de nombreux services en magasin. C'est l'une de nos grandes différences avec la grande distribution, au-delà du fait que nos magasins sont spécialisés et de proximité. Le nombre d'employés présents dans les magasins est ainsi proportionnellement plus important, car nous devons être en mesure de conseiller nos clients, ce qui est indispensable lorsque l'on vend des compléments alimentaires par exemple. Voilà pourquoi le poids de notre masse salariale est très élevé.

Par ailleurs, les loyers pèsent assez lourd dans nos charges, car nous ne sommes pas propriétaires de nos murs et nos magasins intégrés sont principalement situés à Paris et à Lyon. En définitive, les loyers constituent entre 7 % et 8 % de nos charges, lesquelles représentent environ 50 % de notre résultat. Voilà comment nous parvenons à une marge nette de 2,5 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Jolivet, qu'en est-il pour Naturalia ?

M. Richard Jolivet. – À l'instar de So.Bio et Bio c'Bon, nous appartenons à un groupe coté en bourse. Je ne pourrai donc pas entrer dans les détails de certains éléments, que je m'engage à vous transmettre par écrit.

Toutefois, pour expliquer la structure de nos prix et vous donner un ordre de comparaison, l'une des différences majeures avec la grande

distribution repose en effet sur les fortes attentes de nos clients en matière de conseil et d'accompagnement. De ce fait, nos frais de personnels s'élèvent en moyenne à 14,5 % ; ils représentent une charge importante.

Il convient également de noter qu'un magasin Naturalia réalise en moyenne un chiffre d'affaires de 1,6 million d'euros. Il s'agit donc de petits volumes.

Par ailleurs, une autre importante différence avec la grande distribution réside dans la démarque de produits. Nous vendons des produits bio, dont une large part de produits bruts, en particulier des fruits et légumes, qui sont très fragiles. Aussi, la démarque totale dans un magasin peut rapidement dépasser les 5 %, ce qui est sans commune mesure avec les chiffres de la grande distribution.

Comme je l'ai rappelé en préambule, nos magasins sont souvent situés en zone urbaine. Les loyers représentent ainsi de 7 % à 10 % de notre résultat, ce qui est comparable aux chiffres avancés par mes confrères.

Notre objectif est avant tout de couvrir nos coûts, qui sont importants du fait de la structure même de notre entreprise. Nous construisons notre marge en fonction de cela.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Malgré les différents modèles de vos sociétés, que vos magasins soient intégrés ou non, vous partagez des spécificités. Vous faites ainsi état de frais de personnel et de loyers plus importants que ceux de la grande distribution. Je suppose également que, puisque l'implantation de vos magasins est largement urbaine, vous devez faire face à des frais de logistique plus importants.

Mme Christelle Le Hir. – Permettez-moi de compléter le propos de Richard Jolivet. Si la démarque est beaucoup plus importante dans les magasins spécialisés bio, c'est aussi parce que nous développons la vente de produits en vrac. Or ces produits, surtout lorsqu'ils sont bio, sont très sujets à infestation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lorsque vous parlez de démarque, vous voulez dire la casse ?

Mme Christelle Le Hir. – Tout à fait. Lorsqu'une infestation est constatée dans un rayon vrac, il faut jeter tous les produits du rayon.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les représentants de la grande distribution généraliste nous ont expliqué que, comme les produits bio étaient plus chers à entretenir, les marges réalisées sur leur vente étaient plus importantes. Pour votre part, vous nous dites que les produits que vous vendez sont davantage sujets à la casse que les produits conventionnels, car ils sont plus périssables.

Mme Christelle Le Hir. – Cela vaut surtout pour les produits en vrac, qui ne sont pas emballés. Les silos de fruits secs en vrac sont très sensibles à l'infestation de mites alimentaires, notamment l'été. Là est la différence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment expliquez-vous l'écart de prix entre les produits bio vendus en grande surface et ceux qui sont vendus dans des magasins spécialisés ? Les producteurs que nous avons reçus hier pour une table ronde nous ont dit que la différence était de moins en moins importante : elle aurait été de l'ordre de 6 % l'année dernière, mais des écarts de prix de l'ordre de 20 % ont été constatés par le passé.

Comment expliquer de telles différences ? Vous nous avez déjà donné un début de réponse en mentionnant vos charges de personnels et celles qui découlent de la localisation de vos magasins, mais est-ce la seule explication ? Doit-on chercher d'autres éléments de réponse dans le jeu de la négociation auprès des fournisseurs ?

M. Franck Poncet. – Chacun d'entre nous ne vend que des produits bio : la comparaison avec des produits conventionnels est donc difficile. Vous avez raison de le souligner, les fruits et légumes bio, dans toutes les enseignes spécialisées bio, sont désormais moins chers que ceux de la grande distribution, et l'écart avec les produits conventionnels s'est largement réduit.

Richard Jolivet l'a rappelé, les produits de grande consommation vendus par la grande distribution ont fait l'objet d'une hyperinflation. Dans le même temps, durant cette crise, l'inflation sur les produits bio était certes très forte, mais deux moins moindre.

Cela s'explique par de nombreuses raisons. Tout d'abord, nos produits sont cultivés sans intrants. Ensuite, nous achetons nos produits à l'échelle locale. Biocoop travaille avec 8 000 producteurs et transformateurs locaux, situés en moyenne à 45 kilomètres du magasin où sont vendus les produits. En outre, nous négocions des prix 1 net, ce qui contribue à limiter l'inflation et l'écart de prix par rapport aux produits conventionnels.

Nous vendons moins cher les produits en vrac ou les fruits et légumes. L'écart de prix s'est réduit non seulement par rapport au bio vendu dans la grande distribution, mais aussi par rapport aux produits conventionnels.

Les enseignes de la grande distribution adoptent des politiques de prix selon leur positionnement, leur clientèle ou encore leurs charges. Globalement, elles vendent le bio plus cher, ce qui rend nos réseaux plus compétitifs en matière de prix par rapport au conventionnel et au bio vendu dans la grande distribution.

Mme Christelle Le Hir. – Je suis d'accord avec les propos de Franck Poncet. Toutefois, chez La Vie claire, nous ne regardons pas les prix de la grande distribution. Ce n'est pas notre univers, et nous considérons que nous ne faisons pas le même métier. En effet, nous n'avons pas la même approche. Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous sommes des magasins

spécialisés, nous prodiguons du conseil, et nos loyers sont plus élevés. Par ailleurs, nos produits répondent à un cahier des charges extrêmement exigeant. Nous entrons dans les négociations par les produits, qui doivent recevoir la meilleure note de leur catégorie pour le Nutri-score et le Planet-score, être évalués positivement par Goûm, être d'un certain calibre et d'origine française, voire locale. Notre approche ne peut pas être comparée avec celle de la grande distribution.

M. Richard Jolivet. – S'il y a une véritable différence qui tient à l'origine des produits, une autre différence tient à la stratégie. Chez Naturalia, nous pratiquons ainsi très peu de péréquation dans nos marges. Aucun de nos produits n'est concerné par le seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+ 10).

Par ailleurs, nous ne jouons pas dans la même cour que les grandes et moyennes surfaces (GMS) en matière de volumes, et nous travaillons essentiellement avec des TPE et des PME. Nos offres sont donc difficilement comparables. Pour autant, nous parvenons à pratiquer des prix compétitifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La transition avec ma prochaine question est toute faite : pratiquez-vous une forme de péréquation des marges ? Le cas échéant, au détriment et au profit de quels rayons se fait-elle ? Monsieur Jolivet, vous indiquez ne pas pratiquer une telle péréquation. Comment cela fonctionne-t-il ? S'il n'y a pas de péréquation, appliquez-vous la même marge sur tous vos produits ?

M. Richard Jolivet. – Non, la marge n'est pas la même pour tous les produits : il y a une légère péréquation selon leur catégorie. En revanche, nous ne vendons pas de produits au seuil de revente à perte (SRP) afin de pratiquer des prix d'appel tout en augmentant les marges sur d'autres produits en compensation, comme cela se fait dans les GMS. Nous avons choisi de ne pas recourir à une telle forme de péréquation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lorsque vous dites que vos produits ne sont pas concernés par le SRP+ 10, cela signifie qu'ils sont tous vendus au moins à 20 % au-dessus du SRP ?

M. Richard Jolivet. – Exactement.

M. Franck Poncet. – Je le confirme : nous ne sommes pas concernés par le SRP+ 10.

Pour ma part, je suis mal à l'aise avec la notion de péréquation de marges, qui suppose de baisser les prix de certains produits pour augmenter celui d'autres produits. Chez Biocoop, nous ne pratiquons pas de péréquation de marges. Ce qui nous guide, c'est une stratégie d'assortiment, une stratégie d'offre. Nous investissons sur les marges des rayons les plus stratégiques : les fruits et légumes, le vrac et les produits de notre marque propre. Ce n'est pas de la péréquation, c'est une politique d'offre cohérente avec la stratégie de la coopérative. La logique n'est pas de baisser d'un côté pour augmenter de

l'autre. En revanche, les marges diffèrent selon les rayons, notamment en raison des coûts logistiques qui ne sont pas les mêmes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends votre gêne, mais si vous dites que vous investissez sur les fruits et légumes, cela signifie que vous acceptez de baisser les marges que vous réalisez dans ce rayon, car vous considérez qu'il est stratégique d'encourager la consommation de ce type de produits.

M. Franck Poncet. – Il s'agit d'une logique stratégique d'offre, d'assortiment et d'investissement de marges. Nous savons investir sur les produits les plus stratégiques. Par exemple, pour lutter contre le suremballage, la pollution ou le plastique, nous investissons dans le vrac, malgré les contraintes et les ressources que cela implique.

Je dis simplement que, si l'on entend par péréquation le fait de baisser le prix de certains produits afin d'augmenter celui d'autres produits, nous ne réalisons pas de telles pratiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout de même, vous êtes tenus de réaliser des marges et ne pouvez pas faire de déficit. Si vous faites le choix stratégique de baisser le prix de vos fruits et légumes, car cela correspond à la politique de votre maison…

M. Franck Poncet. – C'est une politique de marge, tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Une telle politique correspond à une forme de péréquation. Toutefois, ce qui est intéressant, c'est que vous le faites dans une logique inverse de celle de la grande distribution.

M. Franck Poncet. – Exactement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet, alors que les grandes surfaces augmentent le prix des fruits et légumes pour baisser leurs marges sur des produits ultratransformés qu'ils revendent au SRP+ 10, vous nous expliquez que faites le contraire : vous tenez à réaliser des marges inférieures sur les fruits et légumes que sur le reste du magasin.

M. Franck Poncet. – Exactement. Vous traduisez parfaitement notre démarche.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le terme de péréquation n'est donc pas forcément connoté négativement.

Mme Christelle Le Hir. – Le terme de péréquation ne me plaît pas non plus, mais il nous faut bien gérer un compte d'exploitation complet. Vous l'avez compris, nos marges sont faibles. Un résultat de 2,5 % représente une somme importante lorsque le chiffre d'affaires se compte en milliards d'euros ; c'est moins le cas quand celui-ci se compte en millions d'euros.

Nous décidons également d'investir stratégiquement sur certains produits, notamment ceux de notre gamme « les petits prix bio » et sur les fruits et légumes, sur lesquels nos marges sont très courtes, afin de recruter

un maximum de consommateurs de produits biologiques. Pour compenser cet investissement, les marges sont effectivement plus élevées sur d'autres produits. En ce qui nous concerne, il s'agit surtout des produits à forte valeur ajoutée, ceux dont la recette est exclusive ou qu'on ne peut pas trouver ailleurs. Cela compense les investissements de marge que nous concédons sur nos familles de produits stratégiques, notamment les fruits et légumes et notre gamme à bas prix.

Mme Florence Gomez. – Je rejoins mes confrères, nous ne faisons pas de péréquation de marges dans le sens d'une stratégie élaborée entre rayons pour construire une forme d'optimisation de la marge. Ce n'est pas du tout le cas.

Permettez-moi d'insister sur un point : si l'on décrit parfois les ajustements de tarifs par rapport à nos concurrents comme des manières de fidéliser nos clients, en matière de temporalité, nous n'ajustons pas nos marges au moment des négociations avec le fournisseur :nous agissons sur nos propres marges.

Pour prendre un exemple de saison, nous commercialisons tous en ce moment de la sève de bouleau, un produit que l'on ne trouve pas souvent dans la grande distribution. Nous avons acheté ce produit en fixant un taux de marge pour le fournisseur, qui sera respecté. En revanche, si nous constatons que nos concurrents pratiquent une politique de prix différente de la nôtre, nous pouvons diminuer nos marges pour augmenter notre attractivité vis-à-vis du client. C'est tout simplement le jeu de la concurrence qui s'exprime.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le jeu de la négociation crée de grandes tensions en France. Vous sentez-vous concernés par ces tensions ? Le fait que vous gériez vous-même vos fournisseurs implique-t-il un climat de négociation différent ? Les acteurs de la grande distribution nous ont dit avoir affaire à des négociateurs hors pair. Est-ce également votre cas ? Êtes-vous concernés par la guerre des prix qui semble exister dans le bio comme dans le conventionnel ?

Mme Christelle Le Hir. – Les dernières négociations venant de se terminer, nous pouvons vous donner notre sentiment à chaud. Pour la première fois, les principales tensions que nous avons ressenties concernent non pas le prix, mais l'approvisionnement. La question qui s'est posée sur certaines familles de produits était la suivante : serons-nous en mesure de nous approvisionner en quantité suffisante ?

Comme l'a indiqué Richard Jolivet, nous travaillons majoritairement avec des PME et des ETI, avec lesquelles nous négocions de gré à gré. Nous n'avons pas du tout avec nos fournisseurs les mêmes relations que la grande distribution. Je l'indiquais tout à l'heure : 75 % de nos relations avec nos fournisseurs ont plus de cinq ans, et la moitié ont plus de dix ans : ces relations durables sont le signe que les négociations se passent bien. Au cours des

négociations, nous commençons toujours par évoquer le cahier des charges, nos besoins et le produit, ses recettes, ses ingrédients, et ensuite nous évoquons le prix. Notre volonté est de conserver nos partenaires dans la durée.

Nous sommes très reconnaissants à l'égard de nos partenaires fournisseurs, qui nous ont soutenus en 2022 et 2023, alors que nous étions en très grande difficulté. Ils auraient pu décider d'arrêter de nous livrer ou de nous faire payer au comptant – c'est ce qui s'est passé dans certains magasins – , mais ont choisi de nous soutenir. C'est un symbole de la relation que nous entretenons avec eux. Bien sûr, nous négocions les prix, mais nous le faisons de manière extrêmement respectueuse, en trouvant, je le pense, le juste équilibre.

M. Franck Poncet. – Les négociations viennent en effet de se conclure. Comme nous travaillons à 90 % avec des TPE et PME, depuis plus de quinze ans pour la moitié d'entre elles, nous sommes bien loin du « drama » dont nous entendons parler concernant les multinationales et les autres distributeurs. Le 31 janvier dernier, nous avions déjà signé 80 % de nos contrats.

La consigne donnée à nos acheteurs est d'être exigeant sur la qualité du produit et du service, et de faire preuve de discernement sur le prix. Nous achetons d'abord un produit, et ensuite nous négocions son prix, 87 % de notre offre étant issue de France.

Je le répète, nous n'avons constaté ni « drama » ni guerre des prix. Nous n'avons pas affaire à des multinationales et nous n'en sommes pas nous-mêmes. La discussion porte toujours sur le produit, qui doit répondre à notre cahier des charges, que nous appelons CCP, pour critères de choix produits : chacun doit bien sûr être 100 % bio, mais aussi dépendre du commerce équitable ou de l'agriculture paysanne, et si possible être d'origine française. Nous allons au-delà du label bio.

Par ailleurs, nous savons contractualiser nos relations commerciales : l'année dernière, nous avons contractualisé avec 260 producteurs de fruits et légumes bio, labellisés bio et équitable en France. Pour la première saison, cela représente plus de 150 références et 20 000 tonnes de produits. Ces relations relèvent non pas de la négociation, mais de la discussion et de la construction sur le long terme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il pour Naturalia et Bio c'Bon, qui ont un statut particulier puisqu'ils appartiennent à de grands groupes, Casino et Carrefour ? En matière d'achat, vous nous avez expliqué que vous menez vous-mêmes vos propres négociations. Pour autant, j'imagine que vous pouvez bénéficier des mêmes prix d'achat que Carrefour et Casino pour les produits qui sont vendus à la fois dans leurs enseignes et les vôtres ?

M. Richard Jolivet. – Notre marque est complètement indépendante au sein du groupe Casino. À titre d'illustration, nous disposons d'une équipe de dix acheteurs, qui sont aussi des *category managers*, qui achètent l'ensemble

de notre offre, à l'exception des 3 % de produits que j'ai mentionnés précédemment, pour lesquels nous bénéficions effectivement des tarifs du groupe. Presque tous nos produits sont donc achetés uniquement par Naturalia.

Les frontières sont bien réelles. Les produits ne sont pas vendus chez Monoprix ou Casino et chez Naturalia aux mêmes prix, et ce sont des produits différents. Comme je l'ai indiqué, nous travaillons exclusivement avec des TPE et des PME et il existe une véritable séparation de la marque au sein du groupe.

Mme Florence Gomez. – Nous sommes dans le même cas de figure. Notre groupe a choisi d'instaurer une non-porosité complète entre les contrats négociés par Carrefour et ceux que je négocie pour la structure So.bio. Pour des marques vendues de part et d'autre, par exemple Babybio ou Nocciolata, les contrats et les tarifs d'achats sont différents. Les négociations ne sont absolument pas mises en commun.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je voudrais maintenant aborder la sanctuarisation de la matière première agricole. Certains de vos propos nous interpellent. Madame Gomez, vous nous dites ne pas être en mesure de savoir si la sanctuarisation de la matière première agricole a été respectée, car vous travaillez avec des grossistes. Est-ce également le cas des autres personnes autour de cette table ?

M. Richard Jolivet. – Comme je l'ai indiqué dans mon propos liminaire, la sanctuarisation de la MPA fait partie des conditions de négociations et des consignes que nous donnons à nos dix acheteurs. En ce qui nous concerne, il y a donc une véritable sanctuarisation de la MPA.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne travaillez pas avec des grossistes ?

M. Richard Jolivet. – Nous passons en effet très peu par des grossistes. Nous travaillons en direct soit avec les agriculteurs, soit avec des TPE ou des PME. Le recours à des grossistes est très exceptionnel : pour vous donner un ordre d'idée, environ 120 des 10 000 références de notre catalogue dépendent de grossistes. Notre modèle est différent de ce point de vue.

Mme Christelle Le Hir. – Pour ce qui concerne La Vie claire, la MPA est également sanctuarisée. Nous travaillons en direct avec les producteurs. C'est pour nous une question stratégique de limiter le nombre d'intermédiaires, afin de garantir un meilleur prix final.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame Gomez, je trouve que votre réponse n'est pas satisfaisante, dans la mesure où vous êtes bel et bien soumise aux lois Égalim. Pour les produits que vous commercialisez en France, vous êtes tenue d'assurer la sanctuarisation de la matière première agricole. Comment le faites-vous ?

Mme Florence Gomez. – Permettez-moi de préciser mes propos. Je disais que 70 % de nos approvisionnements proviennent de grossistes. Lorsque je négocie avec un grossiste, si celui-ci me présente une hausse tarifaire, je la compare avec les tarifs proposés par d'autres grossistes – je ne suis pas totalement niaise. Je peux alors essayer de négocier, en lui opposant que je ne constate pas la même hausse sur le rayon charcuterie chez ses concurrents, mais il peut se contenter de me répondre que cette hausse correspond au prix qu'il a payé à ses fournisseurs. Je ne dispose d'aucune transparence sur la manière dont il a acheté la matière première agricole.

Si nous recourons autant à des grossistes, c'est parce que, contrairement à nos confrères, nous n'avons pas de plateforme logistique. Nous n'avons pas de lieu où les fournisseurs pourraient nous livrer avant de transporter les marchandises dans nos magasins. Nous sommes en flux direct.

Mme Le Hir l'a indiqué, un tel recours à un intermédiaire entraîne malheureusement un surcoût, mais nous procédons de la sorte pour des raisons historiques. Bio c'Bon possédait un entrepôt, mais nous l'avons fermé au moment de la reprise, car il était déficitaire. Depuis, nous n'avons pas reconstitué d'outil logistique intégré pour So.bio.

En revanche, la matière première agricole est préservée pour les 30 % de nos approvisionnements relevant de contrats en direct, essentiellement avec des TPE, les plus grosses pouvant faire appel à des grossistes. En l'occurrence, il s'agit principalement de produits non alimentaires. Une toute petite partie de nos approvisionnements se fait en outre auprès de producteurs locaux, avec lesquels nous sommes également en relation directe ; dans ces cas, nous ne négocions pas le prix de la matière première agricole, laquelle est préservée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il y a là un sujet très intéressant pour notre commission d'enquête. J'étais rapporteure au nom de la commission des affaires économiques lors de l'examen du projet de loi Égalim ; la raison pour laquelle les grossistes n'ont pas été intégrés au dispositif est que la majeure partie de leur activité consiste à vendre à des restaurateurs. Le fait que des grossistes fournissent des distributeurs ne respecte pas du tout l'esprit de la loi. Je me permets de vous le dire.

La question de savoir si les grossistes doivent être soumis à la loi Égalim est toujours latente. En l'occurrence, le cas de figure que vous évoquez ne plaide pas en leur faveur. En tout cas, il n'avait pas été identifié par le législateur au moment de l'examen du projet de loi : normalement, un grossiste ne revend pas à un distributeur. Cela ne correspond pas à la logique habituelle du circuit des produits.

Mme Florence Gomez. – Je précise que si notre modèle est unique parmi nos confrères, ces grossistes permettent également à l'essentiel de nos petits concurrents de s'approvisionner. Or – je vais faire l'éloge de la

concurrence – il s'agit d'enseignes de proximité, et elles seraient dépourvues de modèle économique sans ces grossistes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le législateur devra tout de même reprendre le sujet, car la sanctuarisation de la matière première agricole prévue dans les lois Égalim vise aussi à ce que la traçabilité des produits soit assurée pour tous les distributeurs. Vous nous apprenez qu'il existe des circuits parallèles, que nous n'avions pas identifiés.

Pouvez-vous tout de même nous fournir des éléments sur l'évolution des prix de la MPA dans vos achats ces dernières années, en précisant comment elle a évolué par rapport aux prix de la matière première industrielle (MPI) ?

M. Franck Poncet. – Je vous confirme que nous ne négocions absolument pas la MPA. Si la situation l'exige, nous pouvons être amenés à renégocier en cours d'année avec des producteurs, dans certaines filières. Par exemple, nous avons accepté quatre hausses successives du prix de la viande bovine en 2025. Nous savons donc soutenir les filières en difficulté, soit en augmentant les prix en magasin, soit en investissant sur nos marges.

Faire du commerce équitable, c'est évidemment tenir compte de la MPA. Or 27 % de notre chiffre d'affaires relève du commerce équitable. Je précise que la labellisation bio équitable en France est accordée, en toute indépendance, à des échanges commerciaux qui respectent des principes concrets : prise en compte des coûts de production, contrats pluriannuels, et versement d'une prime de codéveloppement du commerce équitable chez Biocoop. Le commerce équitable est donc l'une des options majeures pour assurer une approche cohérente des prix de production et de la MPA.

Quant à la matière première industrielle, nous disposons de notre propre société de transports, et nos quatre plateformes logistiques nous permettent de distribuer 10 000 références. Nous avons donc également un aperçu du prix de la matière première industrielle, mais aussi de l'énergie ou d'autres dépenses. Nous négocions donc parfois le prix de la matière première industrielle, car nous avons des connaissances sur le sujet et que nous parlons d'égal à égal avec nos fournisseurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des chiffres à nous donner ? Nous cherchons à savoir dans quelles proportions la MPI a augmenté.

M. Franck Poncet. – Il est difficile de vous donner des chiffres. Pour ce qui concerne l'énergie, nous achetons l'électricité moins cher cette année que l'année précédente. Toutefois, cela dépend des contrats, des engagements et des opérateurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Lorsque vous procédez à des achats, quelle hausse avez-vous acceptée en moyenne sur la MPI et sur la MPA ?

M. Franck Poncet. – Les négociations viennent de se terminer, donc je ne peux pas encore vous donner les chiffres de cette année. Je pourrai vous l'indiquer plus tard par écrit.

Je rappelle que par notre gouvernance, des paysans, des groupements, des fermes sont représentés au sein de notre conseil d'administration. Nous sommes donc sensibles à l'évolution des prix des matières premières.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je crois en votre bonne volonté, mais je souhaite simplement que vous nous donniez des chiffres.

M. Franck Poncet. – Certaines matières premières sont inflationnistes, comme la viande, les œufs ou le lait. Toutefois, je ne suis pas en mesure de vous donner le détail par filière, par produit et par matière première.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons besoin de tels chiffres pour constater quelle est, dans les hausses de tarifs que vous acceptez, la part de la MPA et celle de la MPI. Je précise que nous avons posé cette question à toutes les personnes que nous avons auditionnées.

M. Franck Poncet. – Comme nous ne négocions pas le prix de la matière première agricole, nous appliquons les hausses lorsqu'il y en a.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous voudrions tout de même connaître l'évolution de ces prix.

M. Franck Poncet. – Je ne dispose pas des chiffres filière par filière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Soit, vous ne pouvez pas nous les donner tout de suite, mais ils sont importants pour nous, car ils nous permettraient d'établir une sorte de baromètre de l'évolution des coûts que vous avez acceptés, et que vous avez donc jugés crédibles et légitimes.

M. Franck Poncet. – La hausse est de plusieurs points par filière, mais je ne dispose pas du détail. Nous ne négocions pas la matière première agricole, et nous ne faisons qu'appliquer la hausse des prix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Jolivet, pourriez-vous nous fournir des éléments de réponse ?

M. Richard Jolivet. – Malheureusement, je ne suis pas non plus en mesure de vous donner des valeurs précises, car nous venons de clore nos comptes, mais nous vous fournirons ces chiffres par écrit avec plaisir.

Nous avons effectivement constaté d'importantes variations selon les produits, avec des augmentations pour le café ou le chocolat par exemple. De manière globale, à l'issue des négociations de cette année, nous observons une très légère inflation. Nous vous donnerons par écrit le détail de la hausse des prix de la MPA et de la MPI, catégorie par catégorie. La MPA est bien sûr sanctuarisée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si cela était possible, nous aimerions obtenir un chiffrage des demandes moyennes de hausses de vos fournisseurs et des hausses auxquelles vous avez consenti.

Madame Gomez, pouvez-vous nous fournir des éléments pour les 30 % des ventes que vous réalisez qui sont concernées par ces évolutions ?

Mme Florence Gomez. – Comme nos confrères, nous acceptons évidemment toutes les hausses de MPA qui nous sont proposées : nous respectons la loi. En revanche, nous ne disposons pas d'un indicateur agrégé de l'évolution de la MPA, car nous ne la pilotons pas. Nous pouvons vous donner des évolutions filière par filière, pour le porc, les amandes ou la noix de coco, mais nous ne suivons pas les évolutions des prix de la MPA, que nous acceptons de toute manière en totalité.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le sujet est pourtant intéressant, car il permet de faire un baromètre de la hausse des prix. Je n'ai pas à vous inciter à suivre ces évolutions, mais il me semble intéressant d'étudier l'évolution de ces prix d'année en année.

Mme Christelle Le Hir. – Il est en effet difficile de répondre à cette question, car il y a beaucoup de variations, mais nous avons calculé une hausse globale moyenne de 2 % par an depuis 2020, en cumulant MPA et MPI. Nous vous fournirons le détail de ces chiffres par écrit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma prochaine question porte sur l'organisation de vos magasins. Comment le fait que vos magasins soient intégrés ou franchisés affecte-t-il vos marges ? Pour ceux d'entre vous qui ont une organisation mixte, la comparaison est peut-être plus aisée.

Mme Florence Gomez. – J'appartiens à l'une des sociétés dont l'organisation est mixte. Le modèle économique n'est pas du tout le même pour l'un et l'autre type de magasin. D'un côté, pour les magasins intégrés, le résultat incombe totalement à notre société, qu'il soit positif ou négatif. De l'autre, un chef d'entreprise choisissant d'utiliser notre enseigne nous reverse une redevance d'enseigne ainsi qu'une redevance de communication pour la gestion de campagnes de communication, mais ce sont alors nos uniques recettes. En revanche, nous avons avantage à développer des franchises pour augmenter notre volume d'achat vis-à-vis de nos fournisseurs.

M. Richard Jolivet. – Comme je l'évoquais, 30 % de nos magasins sont franchisés. De ces derniers, nous percevons uniquement une redevance. Nous ne faisons pas payer de droits d'entrée pour développer une franchise Naturalia. Les magasins intégrés et les magasins franchisés constituent en effet deux schémas différents. Les franchisés utilisent en grande majorité l'offre Naturalia, même si nous avons tenu – cette volonté est assez rare – à ce qu'ils disposent d'une grande liberté, puisqu'ils peuvent acheter jusqu'à 25 % de leurs références à l'extérieur de Naturalia, à condition, bien sûr, de garantir le respect de toutes les certifications afférentes à la bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Constatez-vous une différence de traitement entre les magasins franchisés et intégrés en matière de ressources humaines ? Les salariés des magasins intégrés ont-ils de meilleures conditions de travail que ceux des magasins franchisés ?

M. Richard Jolivet. – Il y a des spécificités, mais en moyenne, globalement, les structures sont à peu près similaires. Il s'agit de petits magasins, dont le chiffre d'affaires moyen est de 1,6 million d'euros. La taille des équipes est donc à peu près équivalente. Bien sûr, le franchisé, de par sa structure, peut choisir d'investir davantage dans le personnel, notamment pour développer le conseil, ou au contraire d'adopter une structure un peu plus légère. Le choix est fait par le partenaire, mais, en moyenne, les chiffres sont à peu près équivalents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Seriez-vous en mesure de nous donner le nombre d'employés dans les deux cas, afin que nous puissions évaluer l'impact des ressources humaines entre les deux modèles ?

M. Richard Jolivet. – Je pourrai vous fournir les chiffres pour les magasins intégrés. Pour ce qui est des magasins franchisés, ce sera plus compliqué, mais je pourrai étudier quelques exemples.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous vous en remercions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez tous indiqué vendre notamment des produits français. Quelle est leur part dans vos rayons ?

Je tiens ensuite à vous poser une question plus globale : selon chacun d'entre vous, d'autres modèles européens de la distribution bio constituent-ils des exemples pouvant nous inspirer ?

Mme Florence Gomez. – En ce qui concerne l'origine de nos produits, 100 % de nos œufs, de notre lait et de notre viande sont français. J'y insiste, car nous avons des boucheries traditionnelles en magasin, qui réalisent notamment des équarrissages en magasin, ce qui est plutôt rare dans les enseignes spécialisées en bio. Nous travaillons exclusivement avec des filières bovines françaises et nous proposons des charcuteries intégralement françaises.

Pour l'ensemble de nos approvisionnements, plus de 95 % de nos produits sont d'origine française. Évidemment, l'Italie et l'Espagne sont des poumons d'approvisionnement pour les enseignes bio, notamment lorsqu'il existe une tension entre l'offre et la demande. Toutefois, la majorité de notre offre est française.

Pour ce qui est de la comparaison avec les autres pays européens, permettez-moi de vous raconter une anecdote personnelle, qui envoie un signe d'espoir pour la croissance du bio en France. Il faut évidemment regarder du côté de l'Allemagne, où le marché du bio est le plus développé d'Europe. L'Allemagne, comme la France – cela existe aussi au Portugal ou en

Italie, mais de manière résiduelle – a la particularité de disposer d'un réseau bio spécialisé composé d'enseignes ayant choisi de commercialiser exclusivement des produits bio. Un tel réseau n'existe même pas aux États-Unis : les magasins Whole Foods Market, par exemple, commercialisent également des produits conventionnels. C'est donc en Allemagne que se trouve l'origine de cette offre, qui était au départ qualifiée de nutritionnelle ou de diététique, puis s'est structurée plus sérieusement avec la création du label bio et de la certification.

Ce modèle tout à fait unique, dont nous vous faisons l'éloge aujourd'hui, explique la fidélisation des clients. La croissance du bio s'explique certes par la baisse de l'inflation et le rapprochement entre les prix de nos fruits et légumes et de ceux vendus par la grande distribution, mais il ne faut pas nier l'impact des divers scandales sanitaires, qu'il s'agisse du cadmium, de l'hexane, ou de la présence de pesticides dans les eaux potables. Nous le constatons, nos clients sont sensibles à ces questions : nos ventes de thon ont ainsi chuté après la publication d'une étude portant sur la présence de mercure dans ce poisson. De la même manière, le scandale sur le lait infantile a fait chuter nos ventes de ce produit.

Notre réseau a donc une grande crédibilité. Il convient de prendre exemple sur l'Allemagne, où se sont développés des réseaux de taille importante, mais aussi une agriculture à la fois très productive et respectueuse du cahier des charges afférent au bio.

Par ailleurs, certains labels que nous n'avons pas mentionnés apportent une garantie supplémentaire pour la biodiversité – par exemple le label Demeter – ou une garantie sociale, cet aspect étant encore quelque peu absent du cahier des charges bio. Je pense notamment au label Bio Cohérence, que Biocoop a contribué à créer – je fais de nouveau l'éloge d'un concurrent. En Allemagne, les démarches de ce type sont encore plus visibles et développées qu'en France. Pour mémoire, en Allemagne, le bio représente environ 15 % de la consommation alimentaire, contre 6 % en France. Il nous reste donc un long chemin à parcourir.

Mme Christelle Le Hir. – Il me semble que, sans viser un modèle étranger en particulier, nous avons tout ce qu'il faut en France pour être de plus en plus vertueux. Pour développer la consommation de produits bio, il faut juste – même si ce n'est pas si facile – faire respecter les lois Égalim. Alors que nous sommes censés atteindre 21 % de surfaces agricoles utiles bio en 2027, nous en sommes à peine à 10,5 %. De même, nous devrions faire en sorte de respecter nos engagements en matière de produits bio dans les cantines, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Il convient donc de soutenir le fonds Avenir bio et l'Agence Bio, qui sont des organismes très utiles pour structurer la filière de l'agriculture biologique. Nous avons tout ce qu'il faut en France pour être solide ; il faut juste que les engagements pris soient respectés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'invitation est claire pour le législateur. *(Sourires.)*

M. Franck Poncet. – Il est rassurant de regarder au-delà de nos frontières : tous les marchés bio européens sont repartis dans une dynamique positive. Certains sont largement en avance sur nous, et partout nous constatons la même organisation : les magasins spécialisés bio tirent la croissance vers le haut. La croissance du secteur est repartie beaucoup plus vite chez certains de nos voisins qu'en France, alors que, comme vient de le dire Christelle Le Hir, nous avons toutes les armes pour faire du bio un marché non pas de niche, mais d'avenir, au service de la souveraineté alimentaire de notre pays.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Conduisez-vous une politique de groupe spécifique en matière d'immobilier ? Vos groupes comportent-ils une filiale gérant l'immobilier de vos magasins, refacturant les loyers aux directeurs de magasins, ou au contraire ces activités ne sont-elles pas centralisées ?

M. Franck Poncet. – L'immobilier n'est pas un sujet pour notre groupe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Chacun gère son magasin, trouve l'emplacement, et prend contact avec le bailleur ?

M. Franck Poncet. – Absolument. Je vous confie néanmoins qu'il existe une société immobilière Biocoop, où sont logés deux locaux commerciaux, l'un n'étant pas exploité. Vous voyez donc que l'immobilier n'est pas un sujet pour nous : ce n'est pas sur cet élément que nous pouvons réaliser des marges.

M. Richard Jolivet. – Une structure immobilière existe effectivement au sein du groupe, mais elle est complètement séparée de Naturalia. Nous ne sommes pas propriétaires de nos magasins. Il s'agit exclusivement de baux commerciaux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les baux commerciaux ne sont pas conclus par cette structure ?

M. Richard Jolivet. – Absolument pas.

Mme Florence Gomez. – Nous sommes dans la même situation : nous ne sommes pas propriétaires de nos magasins, pour lesquels nous avons conclu des baux commerciaux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De même, vous ne disposez pas d'une structure spécifique gérant les baux commerciaux ?

Mme Florence Gomez. – Non.

Mme Christelle Le Hir. – *Idem*.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous en avons fini avec nos questions. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

M. Franck Poncet. – J'insisterai une dernière fois sur ce que nous pouvons faire dans notre pays en matière d'agriculture paysanne bio avec nos partenaires. Depuis une vingtaine d'années, la coopérative Biocoop a participé à la création de filières françaises de production de matières premières qui étaient pour l'essentiel importées de pays européens ou extraeuropéens.

Par exemple, nous avons contribué à relocaliser en France la culture de graines de moutarde, d'amandes, de maïs, ou à développer celles du quinoa ou encore de la grenade. De même, en 2022, après quatre ans d'aide à la structuration de la filière du miel, Biocoop a favorisé l'émergence d'une coopérative d'apiculteurs, les miels bio des Limousins.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est vrai que nous avons une grosse carence en matière de production de miel.

Monsieur Poncet, une dernière question me vient à l'esprit. Vous avez indiqué avoir renégocié des contrats en cours d'année ; j'en conclus que vos contrats comportent des clauses de révision, activées afin de suivre les fluctuations du marché. Est-ce bien le cas ? De telles clauses sont parfois pointées du doigt en ce qui concerne les grands distributeurs, car les conditions et les critères déclenchant ces clauses sont définis de façon à ce qu'ils soient rarement rencontrés.

M. Franck Poncet. – Nous n'incluons pas de clause à proprement parler dans nos contrats, mais nous acceptons ce que nous appelons les clauses de revoyure. Si des producteurs sont en difficulté, nous traitons directement avec eux. Dans la mesure où des paysans font partie de notre gouvernance, nous sommes particulièrement sensibles à leurs difficultés et le dialogue est ouvert. En quelque sorte, nous appliquons les lois Égalim depuis quarante ans, sans que cela passe forcément par une contractualisation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La date butoir des négociations ne vous empêche donc pas de réviser un contrat avant échéance si nécessaire ?

M. Franck Poncet. – Absolument pas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les renégociations sont-elles toujours à la hausse ?

M. Franck Poncet. – Cela fonctionne dans les deux sens, selon que la filière est en surproduction ou en sous-production. Lorsqu'il y a une véritable tension à la hausse, nous savons investir sur nos marges pour ne pas répercuter l'intégralité de cette augmentation sur le consommateur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mesdames, monsieur Jolivet, avez-vous des éléments à ajouter au sujet des clauses de revoyure ?

M. Richard Jolivet. – Nous fonctionnons de la même manière que Biocoop.

Il me semble que nous partageons une même vision : avant d'être des distributeurs, nous travaillons pour l'écosystème de la bio. La plupart d'entre nous traitent directement avec les producteurs et les agriculteurs. Nous sommes tous conscients que cet écosystème est fragile, et nous avons besoin de vous pour le préserver. Nos fournisseurs sont avant tout des partenaires de longue date, avec qui nous coconstruisons une stratégie et une offre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je le constate en effet dans mon territoire.

Nous vous remercions de vos réponses. N'hésitez pas à nous fournir par écrit tout complément que vous jugerez utile à nos travaux.

Audition de Mme Pauline Glaziou, directrice générale de la centrale européenne d'achats Eureca et administratrice d'Eureca Trading et de M. Jean Paul Onillon, administrateur d'Eureca Trading et directeur des achats des produits de grande consommation du groupe Carrefour

(*Mercredi 4 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous recevons aujourd'hui deux représentants d'Eureca, la centrale d'achats de Carrefour et de Coopérative U, basée en Espagne : Mme Pauline Glaziou, directrice générale d'Eureca et administratrice d'Eureca Trading et M. Jean Paul Onillon, administrateur d'Eureca Trading et directeur des achats PGC (produits de grande consommation) du groupe Carrefour. Madame, monsieur, nous vous remercions de votre présence.

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, 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, Mme Pauline Glaziou et M. Jean-Paul Onillon prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous tenions à vous rencontrer dans le cadre de cette commission d'enquête portant sur les marges des industriels et des distributeurs, car le rôle des centrales d'achat est au cœur de nos questionnements, qu'elles soient européennes ou nationales. Nous nous pencherons particulièrement ce jour sur les centrales d'achat européennes, qui influencent largement la détermination des prix de nombreux produits de grande consommation.

Certes, les entreprises concernées semblent être généralement de taille importante, même si le profil que l'on présente parfois d'immenses multinationales américaines semble relever de la caricature. Mais certaines entreprises françaises réalisant un chiffre d'affaires bien moins important peuvent aussi être concernées. Les rapports de forces sont donc à regarder de près dans ce contexte.

Par conséquent, il est important que nous connaissions le périmètre négocié dans votre centrale, ainsi que la manière dont ces négociations sont conduites.

Il est à craindre par ailleurs que certaines centrales utilisent des pratiques de négociation que nous pourrions qualifier de contestables, au niveau européen comme au niveau national. Ce sont en tout cas les critiques

qui peuvent être formulées, que nous essaierons de décortiquer avec vous afin de démêler le vrai du faux.

Eureca a été sanctionnée pour ne pas avoir respecté la loi. Vous nous direz comment vous procédez aujourd'hui pour éviter ces débordements. Pour rappel, Eureca a fait l'objet d'une sanction d'un peu plus de 10 millions d'euros notifiée en novembre 2024, pour des dépassements de la date butoir dans les négociations commerciales.

Vous connaissez le grief majeur formulé à l'encontre de plusieurs centrales d'achat européennes, selon lequel ces centrales contourneraient le cadre législatif et réglementaire français. Vous nous direz si les produits qui passent par chez vous pour être ensuite commercialisés en France respectent bien le droit français.

L'articulation entre les centrales d'achat et les centrales de services semble à cet égard primordiale. Nous souhaitons bien comprendre les périmètres des unes et des autres et les liens qui les unissent.

Mme Pauline Glaziou, directrice générale d'Eureca et administratrice d'Eureca Trading. – Je vous remercie pour votre invitation à venir nous exprimer devant votre commission sur les relations commerciales et la construction des marges en France.

Nous suivons avec une grande attention vos travaux et les auditions que vous avez menés sur les marges des industriels et de la grande distribution. Vous avez notamment reçu plusieurs représentants de nos mandants dans le cadre de Concordis, à savoir Coopérative U et Carrefour. Lors de leur passage, ils vous ont présenté les différents niveaux de répartition de fournisseurs : locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Jean-Paul Onillon, administrateur d'Eureca, nos équipes et moi-même n'échangeons et ne négocions qu'avec ce dernier niveau de fournisseurs, composé de multinationales de produits de grande consommation.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaiterais partager ma vision simple et directe de la relation entre l'industrie et le commerce. Les destins des industriels et des distributeurs sont intimement liés. Les premiers ont besoin des seconds pour mettre leurs produits à disposition des consommateurs, les seconds ont besoin des premiers pour remplir leurs rayons et faire venir les clients dans leurs magasins. Nous pouvons regretter que ces évidences ne permettent pas toujours de se retrouver autour des deux objectifs qui devraient nous animer : être au service des consommateurs et assurer la pérennité de nos organisations respectives.

Les fondateurs de Concordis n'ont pas choisi son nom par hasard. L'idée était d'exprimer l'objectif suivant, qui est aussi ma conviction personnelle : que distributeurs et industriels aient un destin lié, de concorde. Ce n'est probablement pas non plus par hasard s'ils sont allés chercher un profil comme le mien, doté d'un très long passé chez les industriels, pour lancer cette nouvelle aventure.

Nous cherchons à mettre en œuvre des stratégies de développement au service de la croissance commune des acteurs, non seulement de nos partenaires, mais également des fournisseurs, à travers des stratégies catégorielles et des plans de croissance.

L'environnement concurrentiel dans lequel opèrent les acteurs de la grande distribution a radicalement changé. Nous faisons face à des industriels de plus en plus concentrés et de plus en plus puissants à l'échelle européenne. Il me semble que c'est ce constat qui a mené les plus grands acteurs européens de la distribution à s'allier pour leurs achats depuis plus d'une vingtaine d'années.

L'alliance Concordis est née récemment. Elle a mené ses premières négociations cette année. Son but est évidemment de garantir la compétitivité de ses partenaires, mais ce n'est pas son unique objectif. C'est dans ce cadre et pour servir l'alliance Concordis qu'Eureca a fait évoluer ses missions : d'abord, au service des pays européens de Carrefour. Eureca est désormais le prestataire mandaté par tous les partenaires de Concordis pour négocier l'évolution de leurs conditions d'achat « trois net ».

Qui nous mandate ? Nous agissons pour trois acteurs majeurs de la grande distribution en Europe, présents dans six pays au total. Il s'agit tout d'abord de RTG, une coopérative allemande qui représente huit distributeurs partenaires dont sept bénéficient de nos négociations. Elle occupe la troisième place du marché, avec 10 % de parts de marché en Allemagne. La Coopérative U, ensuite, est le quatrième distributeur français, doté de 12,7 % de parts de marché en France. C'est un acteur profondément ancré dans le territoire français. Enfin, nous négocions pour le groupe Carrefour dans cinq de ses pays intégrés : la France, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie.

Pour mener à bien cette mission, nous nous appuyons sur une équipe internationale de vingt personnes, de sept nationalités différentes, dont quinze négociateurs qui justifient en moyenne de huit années d'expérience. Ces équipes s'appuient quotidiennement sur nos partenaires dans chacun des six pays où nous intervenons, afin de refléter parfaitement les réalités économiques et concurrentielles locales face aux industriels.

Notre gouvernance est stricte : un comité de pilotage et un comité opérationnel, chacun composé de deux membres de chaque partenaire fondateur, de Jean-Paul Onillon et de moi-même.

Nous opérons dans le cadre d'un code de conduite strict traduit dans une charte de conduite, et du respect absolu de la charte de confidentialité de Concordis, et ce sous le contrôle des autorités de la concurrence compétentes. Notre raison d'être est synthétisée dans notre mission : ensemble, façonnons un avenir du commerce de détail plus juste, plus agile et plus durable.

Lors des précédentes auditions de votre commission, vous avez plusieurs fois soulevé des sujets sensibles. Autant les évoquer dès maintenant devant vous, en toute transparence.

Le siège d'Eureca Trading est situé à Madrid. Pourquoi une telle localisation ? Comme je l'ai indiqué, avec la création de Concordis, Eureca a étendu ses missions à l'ensemble des partenaires de notre alliance par rapport à celles qu'elle avait déjà en Espagne, pour l'ensemble des pays de Carrefour en Europe. Les équipes ont donc été maintenues en place et elles étaient historiquement en Espagne, car l'Espagne est le deuxième pays le plus important pour le groupe Carrefour en Europe, ce qu'a d'ailleurs souligné Alexandre Bompard la semaine dernière pendant l'annonce du plan stratégique Carrefour 2030.

Avec qui négocions-nous ? Nous ne traitons avec aucune petite et moyenne entreprise (PME), aucune très petite entreprise (TPE), aucune entreprise de taille intermédiaire (ETI), aucune coopérative, qu'elle soit française ou locale. Nous traitons avec quarante-cinq fournisseurs internationaux dont la liste a été rendue publique par souci de transparence. Dans le détail, cela représente huit fournisseurs de boissons, cinq fournisseurs de surgelés, quinze fournisseurs de produits d'épicerie, quinze fournisseurs de produits « droguerie, parfumerie et hygiène » (DPH) et deux fournisseurs de desserts lactés à dimension internationale. Pour prendre quelques exemples, je citerai Unilever, Procter & Gamble, Pepsi, Nestlé, Mondelez, Mars, et tant d'autres.

Ce sont de grands industriels du marché mondial, qui fabriquent à l'échelle européenne et s'approvisionnent sur les marchés mondiaux de matières premières. Et, sur ces quarante-cinq fournisseurs, je n'en identifie que trois qui utilisent en partie une matière première agricole (MPA) française : Danone ultra frais, la société mixte entre Lactalis et Nestlé nommée Lactalis Nestlé ultra-frais, et enfin une entreprise canadienne dotée d'un *sourcing* de pommes de terre locales en France.

La quasi-totalité des fournisseurs avec lesquels j'ai reçu mandat de négocier sont totalement éloignés du monde des PME ou du secteur agricole français, qui fait l'objet, à juste titre, de toutes vos préoccupations. Nous vous rappelons que nous traitons seulement avec quarante-cinq multinationales, sur les presque 10 000 fournisseurs référencés par nos partenaires.

Quel est notre poids réel chez ces industriels ? Ces quarante-cinq entreprises sont des multinationales gigantesques. Eureca Trading ne pèse en moyenne que l'équivalent de 1,2 % de leur chiffre d'affaires mondial.

Que négocions-nous chez Eureca Trading ? Nous n'avons pas de vision au-delà de la négociation du « trois net » ni d'interaction au-delà de ce niveau.

Enfin, respectons-nous le droit français ? Nous sommes une société de droit espagnol, basée en Espagne. Nous sommes donc régis par le droit

espagnol. C'est indubitable. Néanmoins, j'ai reçu instruction de mes mandants : pour les volumes de produits à destination de la France, je dois respecter les grands principes d'Égalim, à savoir la date butoir, la valorisation de la matière première agricole et la clause de révision automatique.

Vous l'avez compris, la finalité de l'ensemble de cette structure et de nos négociations est donc simple : répercuter les gains obtenus face aux géants multinationaux directement sur les prix des produits en magasin, pour améliorer le pouvoir d'achat du consommateur final dans chaque pays européen.

Jean-Paul Onillon et moi-même sommes à votre disposition pour répondre à l'ensemble de vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi avoir choisi de vous implanter en Espagne ? J'entends bien que, comme pour de nombreuses centrales d'achat européennes, la France n'est pas votre choix d'implantation. Toutefois, l'Espagne n'est pas un pays particulièrement central. *A contrario*, certains de vos confrères sont installés en Suisse, par exemple.

M. Jean Paul Onillon, administrateur d'Eureca Trading et directeur des achats PGC du groupe Carrefour. – L'Espagne est un pays très important pour le plan Carrefour 2030, comme l'a rappelé Alexandre Bompard. La structure Eureca a été créée en 2023, avec l'ensemble des pays dans lesquels Carrefour est implanté : la France, l'Espagne, la Pologne, la Roumanie, l'Italie et la Belgique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et donc ? Pourquoi l'Espagne ?

M. Jean-Paul Onillon. – L'Espagne disposait d'un savoir-faire sur le textile et la partie *supply chain*. Nous avions centralisé le textile en Espagne. C'est un choix qui a été fait par l'entreprise. Mais ce choix aurait pu aussi bien se porter sur la France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais ce n'est jamais le cas ! À chaque fois, on nous dit que la France aurait pu être choisie, mais cela n'a pas été fait. Il en va de même ici, pour Carrefour.

Par ailleurs, j'aimerais connaître le volume d'affaires que vous avez négocié cette année.

Mme Pauline Glaziou. – Le chiffre d'affaires « achats traités » pour l'ensemble des partenaires de Concordis s'élève à un peu plus de 11 milliards d'euros.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avec quarante-cinq fournisseurs, donc. Est-ce bien cela ?

Mme Pauline Glaziou. – Oui, avec quarante-cinq fournisseurs, répartis dans six pays, dont trois partenaires en Europe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le chiffre d'affaires moyen de vos fournisseurs ?

Mme Pauline Glaziou. – Je ne connais pas ce chiffre précisément. En revanche, je vous rappelle qu'Eureca Trading représente en moyenne 1,2 % du chiffre d'affaires de ces entreprises. Ce dernier est compris entre 3 milliards d'euros et plusieurs dizaines de milliards d'euros – ces chiffres étant à vérifier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous nous confirmer que le plancher s'établit bien à 3 milliards d'euros ?

Mme Pauline Glaziou. – Je le vérifierai. Nous pourrons vous communiquer des informations ultérieurement, si vous le souhaitez.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au total, vingt personnes travaillent chez Eureca. Comment êtes-vous organisés ?

Mme Pauline Glaziou. – Ce sont des équipes internationales, composées principalement de négociateurs et organisées par catégorie de produits : liquides, DPH, épicerie, produits surgelés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez donc un acheteur pour deux fournisseurs.

Mme Pauline Glaziou. – Non, nous avons plutôt un acheteur pour trois ou quatre fournisseurs : nous avons quinze négociateurs, pour quarante-cinq fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Chacun de vos acheteurs a donc trois relations à signer.

Mme Pauline Glaziou. – Nous travaillons avec plusieurs pays européens et plusieurs partenaires. Nous avons donc plusieurs accords à trouver avec chaque industriel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce une charge de travail lourde ?

Mme Pauline Glaziou. – Un fournisseur peut avoir beaucoup d'accords différents. Pour prendre un exemple, un fournisseur comme Nestlé agit sur plusieurs catégories de produits. Il doit donc avoir plusieurs accords correspondants.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il reste que chaque acheteur s'occupe de trois fournisseurs importants en moyenne.

Mme Pauline Glaziou. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est le coût annuel d'Eureca ?

M. Jean-Paul Onillon. – Nous vous communiquerons l'ensemble de ces éléments. Ce coût est constitué à la fois de la masse salariale et de loyers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont vos ressources ?

M. Jean-Paul Onillon. – Nous n'avons pas de ressources à proprement parler. Le budget d'Eureca est validé par l'organe de gouvernance, Concordis, et réparti au prorata du chiffre d'affaires de l'ensemble des partenaires. Eureca n'a aucune vocation à faire du résultat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Elle n'en a pas la vocation, mais produit-elle néanmoins du résultat ?

M. Jean-Paul Onillon. – Ce résultat, s'il existe, doit être compris entre 50 000 euros et 100 000 euros environ.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais ce n'est donc pas son objectif.

M. Jean-Paul Onillon. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Son objectif est d'être un centre de coûts chargé de négocier.

M. Jean-Paul Onillon. – Exactement. C'est une centrale de négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous vous confirmer sous serment qu'aucune somme perçue par Eureca ne reste en Espagne ?

M. Jean-Paul Onillon. – Aucune somme perçue par Eureca ne reste en Espagne. Tout est renvoyé, au prorata du chiffre d'affaires des différents pays, à Carrefour et aux différents mandants : U, qui écrit ses contrats en France sous droit français, et RTG qui écrit ses contrats en Allemagne sous droit allemand.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous éclairer sur la manière dont vos actionnaires participent à la détermination de la stratégie de négociation ?

M. Jean-Paul Onillon. – L'organe de gouvernance qu'est Concordis fournit de grandes orientations à Eureca et la centrale de services Carrefour World Trade (CWT). Puis, à l'intérieur d'Eureca, des objectifs sont déterminés par catégorie : objectifs de croissance du chiffre d'affaires avec les industriels, plans d'affaires, etc. Chaque mandant mène ensuite sa politique commerciale indépendante, en choisissant d'approfondir la relation avec tel ou tel industriel, par exemple. Un *steering committee* (*steerco* – comité de pilotage) valide l'ensemble de ces objectifs et de ces orientations. Puis, un *operational committee* (*opco* – comité opérationnel) intervient quasi quotidiennement pendant les négociations. Un point est réalisé chaque jour ou plusieurs fois par semaine sur le suivi des négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Observez-vous une convergence des conditions d'achat chez vos actionnaires ?

M. Jean-Paul Onillon. – Les conditions « trois net » européennes peuvent constituer un objectif, mais elles ne forment pas l'alpha et l'oméga

d'Eureca. Chaque pays a ses conditions et ses particularités, que nous prenons en compte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez été récemment accusés par une entreprise française d'employer des méthodes de négociation problématiques. Cela semble vous étonner…

Mme Pauline Glaziou. – Cela m'étonne effectivement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous des méthodes de négociation problématiques ? Par exemple, faites-vous planer des menaces de déréférencement pour obtenir des baisses de prix ?

Mme Pauline Glaziou. – Je vois tout à fait ce dont vous souhaitez parler. Ce ne sont pas des méthodes que nous employons chez Eureca Trading. Nous avons des objectifs de plans d'affaires, plans que nous négocions avec les industriels. Selon l'évolution des négociations, nous pouvons réaffecter des plans d'affaires d'une entreprise à l'autre. Si c'est à cela que vous faites référence, je peux comprendre qu'un industriel vous en ait parlé. Il s'agit plutôt de réallocations d'assortiments et de plans d'affaires en fonction des négociations. Ce sont des stratégies catégorielles, comme nous venons de vous l'expliquer. En fonction de la façon dont les négociations se déroulent, nous pouvons avancer plus rapidement avec un industriel qu'avec un autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si la négociation est difficile avec un industriel, vous faites donc bien du déréférencement, et travaillez plutôt avec ses concurrents.

M. Jean-Paul Onillon. – Le déréférencement n'est pas une pratique que nous employons chez Eureca. Vous ne voyez ni dans les magasins Carrefour en France ni dans les magasins U en France d'affichette disant que tel produit est sorti des rayons en raison d'un désaccord avec l'industriel concerné. Je vous mets au défi d'en trouver !

Cependant, notre métier est un métier de libre commerçant. Nous ne sommes pas obligés de trouver des accords avec tout le monde, comme Alexandre Bompard vous l'a dit lorsque vous l'avez entendu.

Si l'on dresse le bilan des négociations de l'année 2026, nous avons trouvé des accords de développement d'affaires avec quarante-deux de nos quarante-cinq fournisseurs, accords signés assortis d'un *business plan* européen que nous tenons à votre disposition. En revanche, nous avons constaté conjointement un échec des négociations avec les trois fournisseurs restants.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez raison : vous n'êtes pas obligé de trouver un accord, en vertu de la liberté du commerce. Si vous ne trouvez pas d'accord avec un fournisseur, rien ne vous oblige à le référencer. Ce point ne nous pose aucune difficulté. En revanche, utiliser votre force de frappe pendant les négociations, à travers le déréférencement, pose problème, car vous pouvez mettre un fournisseur en difficulté sur une grande

partie de sa gamme. Cela peut constituer une utilisation abusive de la force qui vous est donnée de pouvoir référencer des produits.

M. Jean-Paul Onillon. – Je le répète : ce n'est pas une pratique d'Eureca.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne déréférencez donc pas.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est pas une pratique d'Eureca, si l'on excepte les trois fournisseurs avec lesquels nous n'avons pas trouvé d'accord sur la campagne 2026.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous n'avez pas trouvé d'accord, aucun problème ne se présente. Vous ne les mettez pas en rayon au 1er mars.

M. Jean-Paul Onillon. – Voilà.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma question n'est pas là. Elle porte bien sur la période des négociations. Pendant les négociations, enlevez-vous certains fournisseurs des livres de références des distributeurs parce que les négociations n'avancent pas ?

C'est une question très claire : elle porte sur ce qu'il se passe pendant les négociations, et non après. Si vous ne trouvez pas d'accord, personne ne vous obligera évidemment à vendre telle ou telle marque de lessive en magasin. Mais c'est l'utilisation de votre puissance, et de celle de vos actionnaires, pendant les négociations qui pose problème.

M. Jean-Paul Onillon. – J'ai bien compris votre question et réitère ma réponse : ce n'est pas une pratique d'Eureca Trading.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas une pratique courante, mais cela peut arriver.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est pas une pratique d'Eureca Trading.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela n'arrive donc pas.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est pas une pratique d'Eureca Trading.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des déréférencements ont-ils eu lieu ?

M. Jean-Paul Onillon. – Pour les trois fournisseurs avec lesquels nous n'avons pas trouvé d'accord, oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc bien une pratique. Sur vos quarante-cinq fournisseurs, il y en a trois avec lesquels vous avez pratiqué du déréférencement pendant les négociations.

M. Jean-Paul Onillon. – Je n'appelle pas cela une pratique. C'est un désaccord que nous avons eu au 1er mars ou avant le 1er mars avec ces trois fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au 1er mars ou avant le 1er mars ? Ma question est très précise.

M. Jean-Paul Onillon. – Quand je dis « avant le 1er mars », je veux parler du 27 ou du 28 février. Nous nous laissons jusqu'au 1er mars pour trouver un accord. Nous n'en avons pas trouvé en l'occurrence. Nous avons constaté l'échec des négociations avec ces trois industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans ce cas, ils sont déréférencés, ce qui est normal. Ma question portait sur l'amont des négociations : en janvier, ou fin décembre.

M. Jean-Paul Onillon. – J'ai bien compris votre question. Ce n'est pas une pratique d'Eureca Trading.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je me contenterai de cette réponse. Ce n'est pas une pratique, cela a été fait pour trois fournisseurs.

Les négociations qui viennent de s'achever ont donc été globalement fructueuses, puisque quarante-deux accords ont été signés avant la date butoir. Avec les trois restants, vous n'aurez pas pour l'instant de contrat.

Mme Pauline Glaziou. – Tout à fait. Nous avons trouvé des accords avec quarante-deux fournisseurs. Avec les trois autres, malheureusement, nous avons constaté ensemble l'échec des négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils sont donc déréférencés et ne seront pas au 1er mars dans les magasins.

Mme Pauline Glaziou. – Cela dépend du droit applicable. Les contrats existaient avec nos mandants, Coopérative U et Carrefour. Tout dépendra des dispositions des contrats actuels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'est-ce que cela signifie ? Quelle est la durée du préavis ? Certains seront-ils obligés de continuer à vous fournir pendant un ou deux mois ?

M. Jean-Paul Onillon. – Je n'ai pas le détail en tête, nous pourrons vous le communiquer. Nous respecterons en tout cas les délais légaux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous me dire si ce délai est d'un mois ou de six ?

M. Jean-Paul Onillon. – Il me semble que ce délai est de trois mois pour un fournisseur et qu'en revanche l'arrêt de la fourniture est immédiat pour les deux autres.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Eux ne seront donc pas distribués dans les magasins. En l'absence d'accord au 1er mars, un délai de préavis court, à l'issue duquel les fournisseurs concernés sont déréférencés des rayons de Carrefour et des magasins U. Est-ce bien cela ?

M. Jean-Paul Onillon. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en maintenant à vos pratiques : on entend beaucoup dire qu'elles placent les négociations sous forte tension. Qu'avez-vous à répondre à cela ?

Mme Pauline Glaziou. – Après avoir passé vingt-cinq ans du côté des industriels et en observant maintenant la situation du point de vue de la distribution, j'ai le sentiment qu'il y a là une sorte de légende : je n'ai pas eu à constater de telles pratiques dans mes fonctions passées, et je ne crois pas que mes équipes basées à Madrid aient eu des comportements agressifs. Les négociations peuvent certes être tendues en raison des délais qui sont fixés, mais nous avons fait en sorte d'honorer nos rendez-vous et de respecter nos interlocuteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous donc pris le temps de négocier bien en amont ?

Mme Pauline Glaziou. – Nous avons pris le temps de négocier jusqu'au dernier jour.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien de contrats étaient-ils signés au dernier jour ?

Mme Pauline Glaziou. – Nous avons trouvé des accords avec les quarante-deux fournisseurs que je mentionnais…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous souhaitons savoir où vous en étiez huit jours avant.

M. Jean-Paul Onillon. – Nous avions signé environ 60 % des contrats. Un accord a été trouvé pour les autres dans la dernière ligne droite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en était-il au dernier jour ? Cet élément nous permettrait de mesure le niveau de pression qui peut s'exercer.

M. Jean-Paul Onillon. – Nous devions encore finaliser les discussions avec cinq ou six fournisseurs, en précisant que la négociation était bien avancée. À titre personnel, je considère que les négociations se sont déroulées dans un climat plutôt apaisé. Nous étions plus en avance que les années précédentes, avec un climat constructif de part et d'autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La finalisation de négociations pour six ou sept fournisseurs le dernier jour n'est pas négligeable : une pression toute particulière s'est alors exercée sur eux.

M. Jean-Paul Onillon. – La pression existe des deux côtés le dernier jour, à la fois pour les distributeurs et pour les industriels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes contentes de vous l'entendre dire.

M. Jean-Paul Onillon. – La pression s'exerce sur les deux parties puisque nous avons tous intérêt à trouver un accord au 1er mars.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'agissant de ces derniers contrats, aviez-vous fait en amont des propositions de plans d'affaires qui avaient été refusées ?

M. Jean-Paul Onillon. – Il peut s'agir de plans d'affaires ou d'un niveau d'inflation qui ne faisait pas encore consensus.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – À quel moment les plans d'affaires sont-ils communiqués ?

M. Jean-Paul Onillon. – Bien en amont, dès le mois de décembre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Des modifications peuvent-elles y être apportées au dernier moment ?

M. Jean-Paul Onillon. – Les modifications tardives des plans d'affaires sont la plupart du temps au bénéfice de l'industriel, qui nous demande d'intégrer une référence supplémentaire ou une innovation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si je vous entends bien, ces modifications n'interviennent donc qu'à la demande de l'industriel.

M. Jean-Paul Onillon. – Il s'agit effectivement de l'un des éléments qui peuvent permettre d'aboutir à la signature. Il est bien question d'un équilibre entre un chiffre d'affaires et un niveau d'inflation donnés.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour les fournisseurs avec lesquels vous vous êtes globalement mis d'accord, confirmez-vous donc qu'aucune modification du plan d'affaires n'intervient quelques jours avant le 1er mars ?

M. Jean-Paul Onillon. – Je le confirme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le confirmez-vous également, madame Glaziou ?

Mme Pauline Glaziou. – Tout à fait. Les modifications des plans d'affaires portent souvent, comme le disait Jean-Paul Onillon, sur des références supplémentaires ou sur des innovations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette description n'est pas tout à fait conforme aux retours dont je dispose s'agissant de la manière dont vos négociations se déroulent. Je me permets de vous rappeler que vous êtes entendus sous serment : peut-être que la présidente peut nous rappeler ce que cela implique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas nécessaire dans la mesure où vous avez juré de dire la vérité. En tout état de cause, nous disposons d'autres informations qui nous conduisent à insister sur ce point.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'envoi de plans d'affaires très dégradés à la dernière minute mettant les industriels dans l'obligation d'accepter vos conditions fait-il partie de vos habitudes de négociation ? Je dispose de documents décrivant de tels procédés.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est pas une pratique d'Eureca Trading.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci de nous communiquer le nombre de fournisseurs qui ont été concernés par une modification du plan d'affaires dans les derniers jours précédant la clôture des négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous confirmez donc que l'envoi de tels plans ne fait pas partie de vos habitudes de négociation.

M. Jean-Paul Onillon. – En effet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les documents qui sont dans ma pochette attestent pourtant que vous pouvez envoyer des plans d'affaires fortement dégradés au dernier moment, mais vous maintenez qu'il ne s'agit pas de l'une de vos pratiques habituelles.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est effectivement pas une habitude de négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais c'est arrivé.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est pas une habitude de négociation, madame la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce arrivé ?

M. Jean-Paul Onillon. – Cela a pu se produire, mais il ne s'agit en aucun cas de l'alpha et de l'oméga d'Eureca Trading, qui tâche de respecter la relation entre l'industrie et le commerce au travers du développement du chiffre d'affaires et de plans d'affaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord. J'en viens à votre relation avec la centrale de services : comment les négociations portant sur les volumes, les chiffres d'affaires et les services se déroulent-elles ?

M. Jean-Paul Onillon. – Il n'y a pas de liens entre Eureca Trading et la centrale de services CWT, ne serait-ce qu'en raison d'un décalage des calendriers : Eureca reçoit les tarifs en décembre pour une finalisation des accords au 1er mars, alors que CWT s'inscrit dans un temps de négociation bien plus long, certains accords étant pluriannuels. Mme Glaziou, directrice générale d'Eureca Trading, n'est pas en lien avec le directeur général de CWT.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les négociations autour du plan d'affaires intègrent-elles également les services ?

Mme Pauline Glaziou. – Nous nous en arrêtons au « trois net ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne demandez donc à aucun moment à vos fournisseurs de choisir tel ou tel service pour pouvoir négocier.

Mme Pauline Glaziou. – À aucun moment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'en reviens à la liste de vos fournisseurs : avec un volume d'affaires de 11 milliards d'euros au total, certains d'entre eux devraient réaliser moins de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires…

Mme Pauline Glaziou. – J'évoquais le chiffre d'affaires mondial de nos quarante-cinq fournisseurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Confirmez-vous donc qu'aucun de vos fournisseurs ne réalise un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard d'euros ?

M. Jean-Paul Onillon. – Si nous parlons plus précisément du chiffre d'affaires lié aux achats, il est compris entre 100 millions d'euros et 600 millions d'euros environ.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela modifie nettement les paramètres du rapport de force avec les industriels que vous évoquiez initialement.

Mme Pauline Glaziou. – Si l'on considère le chiffre d'affaires « achats » réalisé avec nous…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est bien ce qui nous intéresse, et non pas le chiffre d'affaires global de Carrefour…

Mme Pauline Glaziou. – Le montant de 11 milliards d'euros que je mentionnais correspond à la totalité des achats en « trois net ».

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Parmi vos fournisseurs, vous avez indiqué que seules trois entreprises utilisent de la matière première agricole française. Or je pense qu'elles sont bien plus nombreuses, compte tenu du fait qu'une série d'entre elles disposent d'unités de production en France.

Mme Pauline Glaziou. – Plus de la moitié des quarante-cinq fournisseurs sont des fournisseurs de DPH, les autres proposant des produits alimentaires. J'ai mentionné trois entreprises utilisant de la MPA française : il est possible que d'autres incorporent une part de ladite MPA, mais je ne dispose pas d'une lisibilité systématique sur l'origine de cette matière première.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous savons qu'une partie des groupes concernés disposent d'importantes unités de production dans l'Hexagone. J'en déduis que vous n'appliquez pas la sanctuarisation de la MPA en raison du manque de lisibilité sur l'origine que vous invoquez.

Mme Pauline Glaziou. – Les mandants de Concordis m'ont demandé de respecter les trois grands principes d'Égalim que sont la date butoir, la clause de révision et la prise en compte de la MPA. Les fournisseurs envoient à nos mandants leurs conditions générales de vente ainsi que leurs tarifs ; nos mandants calculent ensuite une hausse moyenne pondérée qui sert de socle à

la négociation et qui inclut la MPA. Je ne dispose pas de la vision exacte de l'origine de la matière première, et les chiffres que je mentionnais concernaient bien la MPA française, chiffres que j'ai déduits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce manque de visibilité vous conduit-il à ne pas appliquer le principe de non-négociabilité de la MPA ?

Mme Pauline Glaziou. – Nos mandants ne sont pas dans la même situation : Coopérative U rédige ses contrats en droit français, tandis que Carrefour le fait en droit espagnol.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous en revenons à la question initiale : si ces produits sont ensuite commercialisés en France, nous nous attendons à ce qu'ils aient respecté la loi Égalim, notamment ceux qui contiennent potentiellement de la MPA française.

Mme Pauline Glaziou. – Comme on me l'a expressément demandé, je respecte les trois grands principes que j'ai énoncés…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas la peine de répéter, madame. Nous souhaiterions vraiment être éclairées sur la traçabilité de cette MPA et je vous demande de nous fournir la liste exhaustive de vos fournisseurs, de manière à ce que nous approfondissions le sujet du traitement de la MPA.

Mme Pauline Glaziou. – Nous vous l'enverrons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour en revenir à votre lien avec CWT, vos deux structures dépendent de Concordis et vous appartenez de fait au même groupe : certains négocient les volumes et les prix, d'autres les services. Sommes-nous d'accord sur ce point ?

M. Jean-Paul Onillon. – Concordis est l'organe de gouvernance qui donne mandat à Eureca – société détenue à 100 % par Carrefour – et à CWT – qui existe depuis trente ans – pour les contrats de service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qui décide de l'arrêt du plan d'affaires ? L'information selon laquelle il est possible de signer avec tel fournisseur provient-elle de Concordis ?

M. Jean-Paul Onillon. – Comme je l'expliquais précédemment, l'*opco* (*operational committee*, comité opérationnel) décide pour les sujets opérationnels de suivi de négociation et le *steerco* (*steering committee*, comité de pilotage) pour…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De Concordis, donc.

M. Jean-Paul Onillon. – Oui, avec deux personnes de chacune des structures – Carrefour, Coopérative U et RTG.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous affirmez que vous ne regardez jamais du côté des services avant de valider un plan d'affaires donné,

mais on peut imaginer que les personnes situées au-dessus de vous au sein de Concordis maîtrisent à la fois les négociations menées par Eureca et celles conduites par CWT.

M. Jean-Paul Onillon. – Il existe une muraille de Chine entre les deux entités. Pauline Glaziou n'a pas accès aux conditions de services de CWT.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est peut-être le cas de Pauline Glaziou, mais certains responsables de Concordis connaissent l'évolution de l'ensemble des négociations : il existe bien un lien, même si ce n'est pas vous qui l'assurez directement.

M. Jean-Paul Onillon. – Ces personnes peuvent effectivement avoir une visibilité d'ensemble, mais il n'y a pas de transmission d'informations de CWT à Eureca Trading et inversement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – M. Hervé Daudin et Mme Marion Libersac sont bien chargés du pilotage des deux structures.

M. Jean-Paul Onillon. – Il s'agit bien de deux structures complètement différentes, avec deux objets de négociation distincts…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et avec les mêmes personnes à leur tête, qui disposent donc de l'ensemble des informations.

M. Jean-Paul Onillon. – Elles peuvent les avoir, mais je rappelle que les négociations sont décalées, puisqu'elles interviennent de décembre à mars pour Eureca, et de janvier à décembre pour CWT.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce que M. Daudin ou Mme Libersac sont en mesure de vous dire, à un moment donné : « Vous pouvez signer avec Procter & Gamble » ?

M. Jean-Paul Onillon. – Dans le cadre d'Eureca Trading, oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les mêmes personnes disposent de toutes les données puisqu'ils chapeautent CWT par ailleurs.

M. Jean-Paul Onillon. – Je pense qu'elles ne prennent pas la décision en raisonnant ainsi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'essaie simplement de déterminer s'il existe des liens entre votre centrale d'achat et votre centrale de services. Lesdits liens sont incarnés par des dirigeants communs aux deux structures : achats et services sont imbriqués.

M. Jean-Paul Onillon. – Il est bien question de deux négociations séparées, l'une portant sur le « trois net » et l'autre sur les services.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces négociations sont pilotées par les deux mêmes personnes à la tête de Concordis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sur un autre aspect, l'audition du représentant d'Auchan hier a été très intéressante : il y a notamment été

question de conditions d'achat différenciées en fonction des mandants. Comment un négociateur expérimenté peut-il obtenir le prix le plus bas pour l'un des mandants et cinq points de plus pour un autre ?

Mme Pauline Glaziou. – La première mission d'Eureca consiste à développer le chiffre d'affaires des différentes catégories, dans le cadre de plans d'affaires que nous coconstruisons avec les industriels. Nous négocions un « trois net » *via* un améliorateur commun par rapport aux conditions qui préexistaient pour chacun des partenaires, ce qui permet de garantir que nous ne recevons pas d'informations confidentielles de l'un d'entre eux.

Cet améliorateur commun garantit l'absence d'alignement, notre méthode étant assez différente de celle qui a été retenue par d'autres centrales. Nous transformons donc une base existante en base 100, puis négocions un améliorateur commun.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous obtiendrez donc la même amélioration pour l'un et pour l'autre.

Mme Pauline Glaziou. – Il s'agira bien d'une variation identique pour les deux partenaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que se passe-t-il si ce n'est pas le cas ? Un fournisseur pourrait décider de ne pas avoir le même niveau d'amélioration pour l'un et pour l'autre.

M. Jean-Paul Onillon. – Ce n'est pas le cas pour la campagne 2026, même si un léger écart est possible selon le mix produit de Coopérative U ou de Carrefour, comme je l'indiquais.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Soit, mais nous souhaitons savoir si les fournisseurs peuvent négocier différemment.

M. Jean-Paul Onillon. – Le fondement même de Concordis repose sur un améliorateur commun entre Coopérative U et Carrefour.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Notre question renvoie au respect du principe d'autonomie des contrats : parvenir systématiquement au même niveau d'amélioration irait à l'encontre de ce dernier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Un fournisseur peut accepter une certaine réduction pour Carrefour, qui représente un volume important, et ne pas l'accepter pour Coopérative U en raison d'un volume moindre pour ce groupe. Que faites-vous dans ce cas ? Signez-vous l'un des deux contrats et pas l'autre, ou imposez-vous la même évolution ?

Le représentant d'Auchan a mis l'accent hier sur ces conditions différentes de l'un à l'autre des mandants, mais vous semblez avoir retenu une autre méthode.

Mme Pauline Glaziou. – Le principe de Concordis consiste bien à négocier un améliorateur commun sur des bases différentes – si elles sont identiques, c'est par coïncidence. Nous avons présenté ce principe à

l'ensemble des industriels dès les premiers jours de décembre, et nous avons signé les accords pour 2026 sur cette base.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le droit de la concurrence prévoit le principe de l'autonomie des contrats.

Mme Pauline Glaziou. – La totalité de nos accords a été transmise aux autorités de la concurrence compétentes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dont l'autorité espagnole ?

M. Jean-Paul Onillon. – Je rappelle qu'un contrat est écrit pour Carrefour en Espagne et qu'un autre contrat est écrit en France pour Coopérative U, avec le même améliorateur pour Carrefour France et Coopérative U. Les conditions ne sont en aucun cas alignées entre ces deux partenaires, même si nous retenons ce principe d'améliorateur commun.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Un alignement des évolutions des conditions est cependant appliqué.

M. Jean-Paul Onillon. – Cela me paraît plus sain qu'un alignement des conditions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est interdit. Il me semble que vous devriez tout de même négocier contrat par contrat, sans quoi vous imposerez le même effort à vos fournisseurs pour des clients qui peuvent présenter des spécificités en matière de volumes et de couverture. Ce point m'interpelle.

J'en reviens aux services : assumez-vous des fonctions au sein de Concordis ou de CWT ?

M. Jean-Paul Onillon. – Je suis directeur des PGC du groupe Carrefour, avec la particularité d'exercer une fonction bien plus opérationnelle pour Eureca Trading. Deux directeurs généraux, Pauline Glaziou et Éric Dubouchet, s'occupent respectivement d'Eureca et de CWT, mais je n'interviens pas dans le cadre de négociations CWT.

Je participe à quelques négociations sur Eureca et je suis l'évolution des conditions sur CWT, mais sans participer aux négociations concernant cette entité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les liens sont donc nombreux par rapport à votre affirmation initiale selon laquelle les deux structures sont parfaitement distinctes.

M. Jean-Paul Onillon. – Le lien n'existe pas en termes d'information…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous venez de dire que vous suivez l'évolution des conditions !

M. Jean-Paul Onillon. – Certes, mais il ne s'agit pas d'un des critères pour signer un contrat avec un fournisseur pour Eureca Trading.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le lien opérationnel entre CWT et Eureca paraît désormais évident si on additionne vos fonctions à celles que remplissent M. Daudin et Mme Libersac, qui matérialisent bien le lien entre Concordis et CWT. C'est en réalité la même maison !

M. Jean-Paul Onillon. –Eureca et CWT appartiennent toutes deux à Carrefour. Concordis a donné mandat à la première pour le « trois net » et à la seconde pour les services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous en sommes donc à trois personnes communes aux différentes structures.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Nous ne souhaitons pas faire des reproches à qui que ce soit, mais comprendre l'articulation entre les différents échelons. Si je résume, Concordis, constituée en 2025 en regroupant Carrefour, Coopérative U et RTG, donne mandat à la société Eureca pour négocier avec quarante-cinq fournisseurs qui ne sont que des multinationales. Combien de groupes français et combien de groupes internationaux installés en France figurent-ils parmi eux ?

Par ailleurs, où les négociations avec les fournisseurs se déroulent-elles ? Les contrats commerciaux sont-ils signés avec de sociétés de droit belge ou de droit espagnol ? Il est malaisé d'identifier les textes applicables à des produits vendus sur le territoire français.

M. Jean-Paul Onillon. – Cinq fournisseurs français figurent dans la liste, mais je ne connais pas le nombre de sièges de multinationales installés en France. Concordis étant l'organe de gouvernance, le droit belge ne s'applique pas à la signature des contrats. CWT, quant à elle, est basée à Genève, tandis qu'Eureca Trading est installée à Madrid : le droit espagnol s'applique donc à l'ensemble des contrats Carrefour, en respectant les principes d'Égalim. Pour la Coopérative U, les contrats sont signés en France, alors que le droit allemand s'applique aux contrats de RTG.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Reste le problème de la bonne application du droit français une fois que les produits ont transité par ces acteurs et qu'ils se retrouvent dans les rayons des supermarchés de l'Hexagone. Dans le cadre d'une circulation de produits à l'échelle européenne, l'analyse est complexe, comme nous comme pour vous : nous souhaitons nous assurer que la loi Égalim – et pas seulement ses principes – est respectée. Souhaitez-vous porter d'autres points à notre connaissance ?

M. Jean-Paul Onillon. – Non.

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

Audition de M. Wouter De Backer, président d'Action France

(*Mercredi 4 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous continuons nos travaux en recevant M. Wouter De Backer, président d'Action France.

Monsieur, 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 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, M. Wouter De Backer prête serment.

Action connaît un grand succès et sa progression est spectaculaire, en particulier en France : notre pays est ainsi devenu le principal contributeur de la croissance de votre groupe, où il n'est pourtant arrivé qu'en 2012.

Implanté dans quatorze pays, le groupe Action a franchi le cap des 900 magasins sur notre territoire et des 3 000 magasins en Europe. Il dénombre plus de 80 000 collaborateurs, dont plus de 20 000 sur le sol français. Son taux de croissance impressionne : en 2024, il a atteint 21,7 % de croissance, dont 15 % en France. On lui prête, en outre, une rentabilité nettement supérieure à la moyenne du secteur.

Toutefois, votre modèle interpelle : vos prix sont bas, vos coûts sont réduits au minimum et 95 % de vos produits sont les mêmes dans tous les pays. Avec des arrivages permanents de produits peu chers, vous donnez un sentiment de promotions permanentes. Vos stocks tournent très vite et ne sont pas nécessairement renouvelés.

Selon les mots mêmes de la présidente-directrice générale (PDG) d'Action, Hajir Hajji, tout est « *acheté en grande quantité* ». Surtout, pour négocier avec ses fournisseurs, le groupe fonctionne à l'inverse de la grande distribution : « *On débute par le prix de vente et l'on calcule ce que doit être notre prix d'achat, là où les autres multiplient leur prix de revient pour avoir le prix de vente* ».

Nous cherchons plutôt un prix en marche avant qu'en marche arrière. Dès lors, la perspective retenue par le groupe Action attire tout particulièrement notre attention. Par ailleurs, les conditions de travail chez Action font l'objet d'un certain nombre de critiques. Nous reviendrons notamment sur vos exigences de productivité.

Je vous cède la parole pour un propos liminaire d'une dizaine de minutes, puis Mme la rapporteure, nos collègues membres de la commission d'enquête et moi-même vous poserons un certain nombre de questions.

M. Wouter De Backer, président d'Action France. – Merci de me donner l'occasion de m'exprimer devant votre commission d'enquête. Je vous parlerai d'Action sans détour en vous exposant son modèle, en vous expliquant comment nous fixons nos prix, comment nous travaillons avec nos fournisseurs et comment nous procédons concrètement en France.

Notre engagement est clair : proposer chaque jour des produits de bonne qualité au prix le plus bas tout en assurant un développement équilibré à nos collaborateurs et à nos partenaires. Nous avons la conviction que prix bas, exigence sociale et responsabilité environnementale peuvent aller de pair.

Enseigne européenne fondée en 1993, Action est présente depuis 2012 en France, où elle compte aujourd'hui 914 magasins et près de 21 000 collaborateurs. Cet ancrage nous confère une responsabilité : expliquer clairement ce que nous faisons et poursuivre notre mission auprès de nos clients.

Notre croissance repose sur un fait simple. Des millions de Français viennent chaque semaine dans nos magasins, et ce pour une raison précise : acheter des produits non alimentaires utiles, à un prix qu'ils peuvent réellement payer. Dans un contexte marqué par les tensions pesant sur le pouvoir d'achat, ce n'est pas un détail.

Grâce à la confiance que nos clients nous accordent, nous avons été élus enseigne préférée des Français pour la troisième année consécutive.

Le fait de proposer les prix les plus bas n'est pas, pour nous, un simple argument marketing : il s'agit tout simplement de notre ADN.

Nous dénombrons plus de 3 300 magasins en Europe, où nous vendons les mêmes produits. Dès lors, nous pouvons acheter de grands volumes et travailler dans la durée avec nos fournisseurs. Une telle stratégie est gage d'efficacité, et l'efficacité permet des prix bas.

Notre modèle repose sur d'autres choix clairs : non seulement des marges faibles et stables, mais aussi la volonté de répercuter directement nos avantages de coûts sur les prix. Nous privilégions une offre resserrée et lisible, nous permettant de concentrer nos achats et de maximiser les économies d'échelle.

Nous avons fait le choix de la simplicité. Notre modèle est le même d'un pays à l'autre. Nos processus sont standardisés et nous refusons les sophistications inutiles : chaque degré de complexité supplémentaire finit, d'une manière ou d'une autre, par être payé par le consommateur.

Notre logistique est dimensionnée en conséquence. Nous disposons de cinq centres de distribution en France – le sixième est en construction. Nos

camions à double pont transportent un volume de marchandises 60 % plus élevé que des véhicules classiques. Nos magasins, implantés à proximité des grands axes et des zones commerçantes, sont faciles d'accès pour nos livreurs comme pour nos clients. Nous optimisons chaque paramètre pour préserver l'essentiel : notre promesse de prix bas et de qualité.

Dans un contexte de hausse généralisée des prix, notre modèle se distingue par un principe clair : lorsque nous réalisons des gains d'efficacité, nous les répercutons systématiquement. Au cours des trois dernières années, nous avons baissé plus de 4 000 prix. Ce sont des baisses réelles et visibles.

Notre méthode est structurée. Avant de commander un article, nous fixons son prix de vente cible et toute la chaîne est organisée pour atteindre ce prix : volumes élevés, logistique intégrée, organisation resserrée, coûts maîtrisés.

Notre métier est un métier de volumes. Nous avons opté pour des marges unitaires faibles et des quantités importantes. C'est là un équilibre exigeant, qui demande de la discipline. Nous passons nos commandes au prix convenu. Il s'agit là d'un principe central. Si un produit se vend moins bien que prévu, nous en assumons la charge. Nous ne pratiquons pas la rémunération indexée sur les performances commerciales. Le prix négocié est le prix payé : cette règle clarifie la relation commerciale et sécurise nos partenaires.

Nous proposons un assortiment limité, et ce volontairement. Il est composé d'environ 6 000 références réparties en quatorze catégories. Nous ne cherchons pas à être spécialistes dans tel ou tel domaine : nous préférons proposer une sélection resserrée de produits dans chaque catégorie. Nous privilégions la cohérence de la rotation à l'accumulation des références.

Seul un tiers de cet assortiment est permanent. Les deux autres tiers sont renouvelés régulièrement. Nous introduisons environ 150 nouveaux produits chaque semaine. Cette rotation nous permet d'être agiles et de répondre rapidement aux évolutions de la demande. En outre, elle nous évite de dépendre de références dites incontournables, susceptibles de rigidifier notre offre.

Près de la moitié de notre assortiment vient d'Europe. Le reste arrive principalement d'Asie, étant entendu que nous sélectionnons nos fournisseurs. Nous travaillons également avec quarante-sept fournisseurs implantés en France.

Plus de 90 % de nos références sont identiques dans l'ensemble de nos magasins européens. Cette standardisation est un levier d'efficacité déterminant.

Nous considérons nos fournisseurs comme des partenaires : nous centralisons nos achats afin de garantir la cohérence et le contrôle de notre politique. Nous nous approvisionnons auprès de grossistes, en importation

directe, auprès de fabricants de marques nationales et, de manière très marginale, *via* des opérations de déstockage.

Nous avons mis en œuvre une politique d'achat responsable, couvrant l'ensemble de notre chaîne de valeur, afin de garantir à nos partenaires des conditions de travail sûres et un niveau de rémunération approprié. Nous réalisons des audits et des contrôles ponctuels dans les usines de nos fournisseurs. Nous évaluons régulièrement et activement la satisfaction des collaborateurs travaillant dans nos magasins, nos centrales logistiques et nos bureaux.

Être un acteur européen de premier plan du commerce non alimentaire impose d'importantes responsabilités ; nous les assumons pleinement.

La question environnementale est elle aussi fondamentale. À nos yeux, la durabilité ne saurait être un luxe réservé à quelques-uns. À l'inverse, elle doit être accessible.

Alignés sur les objectifs des accords de Paris, nos objectifs de réduction des émissions à court terme ont été validés par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi). Nous appliquons des politiques strictes afin d'assurer un approvisionnement responsable et de garantir de bonnes conditions de production sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Nous utilisons des matières premières certifiées, issues de filières durables – coton bénéficiant du label BCI (*Better Cotton Initiative*), papier certifié FSC (*Forest Stewardship Council*), cacao *Fairtrade* ou encore bois certifié PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières). En parallèle, nous développons des produits conçus pour durer au-delà du premier usage.

Nous avons parachevé des plans de circularité pour l'ensemble de nos catégories de produits afin d'améliorer progressivement la conception de ces derniers, leur durée de vie et leur fin de vie. Notre démarche est structurée : lorsque les objectifs fixés sont atteints, nous relevons les niveaux d'exigence et posons de nouveaux jalons. Nous ne prétendons évidemment pas avoir résolu tous les problèmes, mais nous avançons de manière responsable et mesurable.

Au-delà de notre modèle économique et de notre promesse de prix bas, il y a les femmes et les hommes qui font vivre Action au quotidien.

En France, la question des prix ne peut être dissociée de la valeur produite. Je suis très fier de vous dire qu'en un peu plus de dix ans nous avons créé plus de 20 000 emplois en France, majoritairement en contrat à durée indéterminée (CDI). Chaque magasin représente, en moyenne, une vingtaine de nouveaux emplois locaux. Nous investissons continuellement dans la formation et dans la promotion interne.

Aujourd'hui, nos magasins sont en France. Nos centres de distribution sont en France. Nos équipes sont françaises. Nous appliquons les

règles françaises. Le modèle retenu par le groupe Action n'est ni opaque ni opportuniste : il est fondé sur la simplicité, la discipline et la cohérence.

Nous avons fait le choix d'un cadre clair : des prix bas rendus possibles par l'efficacité, des relations commerciales lisibles et des responsabilités assumées. Dans un débat où les postures peuvent parfois l'emporter sur les réalités économiques, il me semblait important d'apporter ces éléments factuels. Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le groupe Action a été mentionné dans presque toutes nos auditions, et pour cause : ce nouvel acteur a bouleversé le marché français de la grande distribution au cours de la dernière décennie, en offrant à la fois des prix bas et des produits très spécifiques. Nous sommes d'autant plus heureux de vous entendre aujourd'hui.

Vous nous avez rappelé que vous partiez du prix de vente devant être proposé au client, mais nous ignorons à la fois votre marge nette et votre marge commerciale. Pouvez-vous nous expliquer comment sont calculés vos marges et vos prix ?

M. Wouter De Backer. – Votre question me donne l'occasion de clarifier le fonctionnement d'Action. Notre ADN est d'offrir des produits de qualité au prix le plus bas pour le consommateur ; cette ambition se traduit partout dans notre façon de travailler.

Nous avons une équipe centralisée d'acheteurs, qui acquièrent des produits pour tous les pays. Ils vont à la recherche de ce que nous voudrions avoir dans notre assortiment, puis ils déterminent quel prix de vente pourrait être accepté par le consommateur, afin de respecter notre ADN et de toujours proposer le prix le plus bas. C'est ainsi qu'ils évaluent à quel prix ils pourront acheter chaque produit ; ils prennent aussi en compte tous les éléments qui jouent un rôle entre le prix d'achat et le prix de vente, ainsi que le niveau de la marge.

Pour clarifier, rappelons que la marge brute est la simple différence entre le prix d'achat et le prix de vente. Si l'on veut déterminer la marge nette, il faut évidemment prendre en compte toutes les dépenses inhérentes au fonctionnement de l'entreprise. À cet égard, Action est assez unique de par sa forte orientation vers la standardisation et la simplification. Nos 3 300 magasins sont organisés de la même façon, jusqu'à leur logistique. Nous utilisons partout des camions à double pont qui peuvent transporter des volumes 60 % plus importants qu'un camion normal. Nous implantons nos magasins dans des lieux plus périphériques que d'autres enseignes, pour bénéficier de loyers plus mesurés, mais les clients viennent à nous. Tous ces éléments ont un impact sur la marge.

Le marketing joue aussi un rôle en la matière. Le nôtre repose beaucoup sur le bouche-à-oreille : les clients parlent d'Action. Vous avez

vous-même relevé que les autres acteurs du marché le font aussi ! En somme, nous faisons parler, ce qui incite les gens à venir dans nos magasins, tout en nous permettant de diminuer les frais que nous engageons pour le marketing.

C'est l'effet conjugué de tous ces éléments qui nous permet de travailler avec des marges faibles, d'autant que notre modèle est fondé sur l'ampleur des volumes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous donner des chiffres concernant votre marge nette et votre marge commerciale ?

M. Wouter De Backer. – Je ne peux pas partager publiquement de telles données.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de nous les communiquer par écrit, de manière à nous permettre de mieux comprendre leur fonctionnement ; nous respecterons évidemment leur caractère confidentiel.

M. Wouter De Backer. – Nous prenons note de votre demande.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous expliquer comment se déroulent les négociations avec vos fournisseurs ? Si j'ai bien compris votre propos liminaire, ils sont pour une moitié en Europe, pour l'autre en Asie. Pouvez-vous nous préciser comment se déroulent les négociations avec ces deux types de fournisseurs ?

M. Wouter De Backer. – L'équipe centralisée d'acheteurs que j'ai mentionnée mène des négociations directement avec les fournisseurs, qu'ils soient européens ou asiatiques. Nous travaillons aussi avec un partenaire qui peut nous aider pour de l'importation.

Le processus de négociation avec nos fournisseurs est assez simple. Nos acheteurs négocient un prix et des volumes. Quand nous nous sommes engagés sur des volumes, nous assumons ensuite notre responsabilité de les vendre. Il n'y a ni marges arrière, ni négociation en fonction des quantités achetées, vendues ou mises en magasin, ni ristournes en fonction de la présentation sur les rayons. Nous ne procédons pas de cette manière, nous suivons nos propres plans pour présenter les produits dans nos magasins.

Je précise que nous collaborons avec certains de nos fournisseurs depuis nos débuts, il y a plus de trente ans. Certains sont devenus des partenaires qui travaillent avec nous sur des échelles importantes. Vous aurez compris que, pour approvisionner 3 300 magasins, il faut pouvoir compter sur des fournisseurs qui ont les moyens de nous livrer en grande quantité. D'où l'importance de cette relation de partenariat, qui garantit notre croissance commune : plusieurs d'entre eux ont véritablement grandi avec nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien, vous travaillez essentiellement avec les mêmes fournisseurs d'année en année.

M. Wouter De Backer. – Bien sûr, cela peut toujours évoluer, en fonction notamment des choix stratégiques du fournisseur et de l'assortiment. Nous fonctionnons surtout à partir de la demande des clients : si nous sentons qu'ils attendent des produits qui ne sont pas fabriqués à ce jour par nos fournisseurs actuels, nous regarderons ailleurs. Il faut aussi reconnaître que tous les fournisseurs n'ont pas la capacité ou la volonté de grandir aussi vite qu'Action. C'est pourquoi, pour garantir les volumes, nous pouvons être amenés à travailler avec plusieurs fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pratiquez-vous une péréquation des marges ? Identifiez-vous des produits d'appel, à forte demande, pour lesquels vous aurez une marge nulle ? Imaginons le cas de boîtes de rangement en plastique bien connues des clients, qui doivent être les moins chères du marché : dans cet objectif, on ne pratique pas de marge sur ce produit ; en contrepartie, l'on augmente un peu la marge sur d'autres rayons. Cela correspond-il à votre pratique ?

M. Wouter De Backer. – Votre question me permet de clarifier comment nous travaillons. Nous ne distinguons pas dans nos magasins entre des prix hauts et des prix plus bas, nous ne pratiquons pas de promotions ciblées. Notre ADN, c'est le prix le plus bas, tous les jours, dans tous nos magasins. Nous pouvons le faire en achetant des volumes importants et en limitant nos coûts. Nous ne faisons donc pas de *high-low* ; nous appliquons le prix le plus bas pour tout notre assortiment, à chaque instant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne faites donc pas de péréquation de marges ?

M. Wouter De Backer. – Non, nous ne fonctionnons pas ainsi. Chaque prix de l'assortiment doit être convaincant pour nos clients.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je vous comprends bien, vous avez à peu près la même marge sur chaque type de produits. Est-ce bien le cas ?

J'ai bien compris que vous ne souhaitiez pas nous exposer publiquement vos secrets de fabrication en matière de construction de vos prix, j'espère que vous voudrez bien nous en dire plus de manière confidentielle. Pouvez-vous néanmoins nous indiquer si, lorsque vous déterminez le prix de vente d'un produit et que vous calculez ensuite, en marche arrière, le prix d'achat auprès du fournisseur, vous appliquez toujours la même marge ? Vous fixez-vous un objectif de marge – tel ou tel pourcentage de marge nette ou de marge commerciale – ou procédez-vous différemment ?

M. Wouter De Backer. – Comme je l'ai expliqué, notre modèle est fondé sur le volume. Nous acceptons donc des marges unitaires faibles, compensées par la quantité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends bien, mais ces marges sont-elles toujours les mêmes, pour chaque produit ou catégorie de

produits ? Chaque produit vous rapporte-t-il, par exemple, une marge nette de 3 %, ou bien certains 1 % et d'autres 5 % ?

M. Wouter De Backer. – Je ne peux malheureusement pas vous donner ces détails. Ce qui importe à mon sens, c'est la stratégie sous-jacente : notre entreprise a fait le choix de fonctionner avec une marge faible, en fonction des catégories de produits et de ce qui est possible, bien évidemment. Ainsi, nous gérons les coûts de la société.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc pas de produits d'appel chez Action, à moins de considérer que tous vos produits sont des produits d'appel ; le confirmez-vous ?

M. Wouter De Backer. – En fait, c'est l'assortiment entier qui doit faire appel au client, si je puis dire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens aux conditions de travail, sujet sur lequel Action a été critiqué. Vous nous avez expliqué avoir créé 20 000 emplois en France, soit à peu près vingt personnes par magasin. Je relève aussi que ces recrutements sont intégrés : c'est le groupe Action qui recrute et non le magasin. À l'inverse de votre concurrent Noz, vous ne pratiquez pas un modèle de franchise dans lequel chaque gérant de magasin se charge du personnel, alors que l'enseigne gère tout le reste. Cela implique que votre groupe ait une politique sociale. Me confirmez-vous tous ces éléments ?

M. Wouter De Backer. – C'est exact, nous pratiquons un modèle intégré à 100 % dans tous les pays. Je précise que chaque magasin a un ou une responsable, ainsi que plusieurs adjoints en fonction de sa taille, et, évidemment, des employés chargés d'accomplir toutes les tâches.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que répondez-vous aux accusations selon lesquelles les conditions de travail seraient mauvaises chez Action ?

M. Wouter De Backer. – Je veux surtout vous expliquer comment nous travaillons. Dans notre stratégie d'entreprise, il y a la formule, le concept, mais aussi les employés. Si nous n'avions pas nos collègues, qui mettrait tout cela en musique ? Ils sont donc vraiment indispensables, et nous n'aurions pas été désignés trois fois enseigne préférée des Français s'ils n'avaient pas été derrière nous. Nos millions de clients viennent et reviennent dans nos magasins en raison de nos prix bas, mais aussi grâce à nos collaborateurs.

Je suis donc très fier de nos équipes, mais il me tient aussi à cœur de préciser l'engagement que cela implique envers nos collaborateurs. Nous avons créé 21 000 emplois en un peu plus de dix ans, dont au moins 97 % de CDI ; cela signifie que nous nous engageons à leur offrir des perspectives réelles. Les emplois que nous créons dans nos magasins sont surtout locaux ; il s'agit de personnes qui habitent à proximité et qui, soyons honnêtes, étaient parfois assez éloignées du marché du travail. Elles viennent souvent chez nous

soit pour leur premier emploi, soit pour saisir une occasion de retrouver un emploi après une période compliquée.

Nous investissons énormément dans l'évolution interne de nos employés et dans leur formation. Sur nos 900 magasins, nous avons eu l'année dernière plus de 725 promotions internes. Cette pratique est très importante, ce n'est pas du marketing : la PDG de notre groupe elle-même a commencé dans un magasin et a grimpé tous les étages.

Comment organisons-nous nos magasins ? Les tâches sont standardisées, elles sont connues de tous, où que soit le magasin. Nous avons mis en place un système pour les organiser, car nos collègues doivent avoir assez d'heures pour exécuter toutes les tâches nécessaires : remplir le magasin, être à la disposition des clients, tenir les caisses, ou encore assurer l'administration. Nous pouvons ainsi planifier chaque semaine leur répartition. L'objectif est que le volume d'heures soit suffisant et que l'organisation fonctionne bien.

Il convient aussi d'aider les personnes qui débutent dans la prise en main d'un magasin : les nouveaux responsables et adjoints bénéficient donc d'au moins huit semaines de formation dans un magasin formateur, où on leur explique comment l'on organise le travail.

Il importe de souligner, au vu des malentendus dont j'ai pu avoir connaissance, que tout cela est indicatif. Nous prévoyons l'organisation et les horaires nécessaires pour faire fonctionner le magasin, mais je sais bien, puisque je m'y rends souvent et que j'ai moi-même été responsable de magasin, que tout peut arriver : un camion peut être en retard, ou un client avoir un problème. On dévie alors du standard, c'est tout à fait normal.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez sans doute vu le reportage que *Complément d'enquête* a consacré à Action, qui relevait notamment le niveau très élevé de *turnover* de vos employés : dans certaines régions, il serait de 70 %, voire de 90 %. J'entends que vous les embauchez en CDI, mais eux, ils préfèrent changer d'employeur assez vite ! Le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles est aussi très élevé. Votre assortiment de produits à prix bas a-t-il pour coût la santé de vos salariés ?

M. Wouter De Backer. – Pour ce qui est du *turnover*, il convient de regarder la situation de manière plus large : chez Action comme dans d'autres employeurs similaires, nos employés sont souvent des jeunes, pour lesquels il s'agit de leur premier emploi. Chez nous, ils développent des compétences. Ensuite, soit ils progressent en interne, soit ils vont faire autre chose. Je n'observe pas ce phénomène que chez Action ; on le voit ailleurs aussi. Travailler chez Action est toujours un choix libre.

Quant à l'accompagnement de nos collègues, il s'inscrit toujours dans le cadre du magasin où chacun travaille. Ces dernières années, nous avons développé notre équipe de santé et sécurité au travail (SST) ; elle est présente

sur le terrain, aux côtés des employés. Nous avons aussi des échanges constructifs avec les partenaires sociaux dans notre commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Nous tenons à mesurer la satisfaction de nos collègues. À cette fin, tous les deux ans, nous réalisons une enquête interne, à laquelle chacun est libre de répondre. Nous dégageons un quart d'heure sur le temps de travail pour que chaque employé puisse remplir le questionnaire. En 2025, 98 % de nos collègues l'ont fait, et plus de 82 % ont répondu qu'ils se sentent impliqués, voire très impliqués, dans la société, c'est-à-dire qu'ils sont fiers de pouvoir travailler pour Action. Ils mettent deux éléments en avant : d'une part, ce qui vous surprendra peut-être, la polyvalence – ils apprécient de varier leurs activités en pouvant accomplir plusieurs tâches dans la journée ; d'autre part, la possibilité d'évolution interne – beaucoup comprennent qu'elle est tout à fait réaliste.

Je tiens par ailleurs à souligner que nos équipes sont très diverses. Nous tenons à refléter la diversité des clients qui habitent autour de nos magasins, nous voulons qu'ils puissent se reconnaître dans les personnes qui les y accueillent. Nous pouvons aussi donner ainsi des chances à des personnes qui n'en ont peut-être pas toujours ailleurs.

Il est aussi intéressant de relever que 96 % de nos collaborateurs déclarent très bien comprendre ce qui est attendu d'eux. Cela rejoint ce que j'expliquais tout à l'heure sur l'organisation de nos magasins. Ce point est particulièrement important : si les employés doivent travailler sans savoir précisément ce qui est attendu d'eux, cela peut susciter des tensions ou des incompréhensions. Notre haut niveau de standardisation et notre capacité à ouvrir beaucoup de magasins, donc à intégrer de nombreux nouveaux collègues, nous donner la force d'accompagner correctement les nouveaux et de leur expliquer ce qui est attendu d'eux et les moyens d'y parvenir. Cet accompagnement s'adresse évidemment à ceux qui travaillent chez nous depuis quelques semaines et non depuis dix ans.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les distributeurs que nous avons auditionnés jusqu'à présent sont soumis à une régulation des promotions. Ainsi, sur leurs marques de produits ménagers, ils ne peuvent pas offrir une réduction supérieure à 34 %. Si je ne m'abuse, votre activité comporte une part de déstockage…

M. Wouter De Backer. – Très limitée !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voulez-vous dire que les produits ménagers que vous vendez sont toujours vos propres produits ? Vous vendez pourtant aussi des produits de grandes marques.

M. Wouter De Backer. – C'est un *mix* entre de grandes marques et nos marques propres. Mais nous ne travaillons pas en distinguant prix hauts et bas : nous offrons quotidiennement le prix le plus bas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous conscience que les grands distributeurs, qui vendent les mêmes marques que celles que vous offrez quelquefois en déstockage, sont dans l'obligation de vendre plus cher que vous afin de respecter les dispositions des lois Égalim auxquelles vous n'êtes pas soumis ?

M. Wouter De Backer. – Le déstockage représente une très petite portion de notre chiffre d'affaires. Oui, à nos débuts, en 1993, c'était surtout cela que nous faisions, mais cette part de notre activité a diminué pour ne plus représenter qu'un très petit pourcentage. Nos catégories sont définies par notre équipe d'acheteurs pour garder l'équilibre et nous permettre d'offrir les produits que les clients cherchent. Pour le reste, tout ce que je peux vous répondre est que cette approche requiert de notre part la discipline nécessaire pour bien gérer nos coûts, simplifier et standardiser notre fonctionnement ; sans cela, nous ne pourrions pas offrir ces prix à nos clients. C'est plutôt la discipline et la simplification internes qui nous permettent de telles offres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il me semble que vous êtes, comme les autres distributeurs, soumis à l'encadrement des promotions pour les produits DPH (droguerie parfumerie hygiène). Pouvez-vous garantir que tous les prix dans vos rayons le respectent ?

Par ailleurs, vous avez évoqué vos achats auprès des grossistes. Pouvez-vous préciser les types de produits que vous achetez ainsi et quantifier ces acquisitions ?

M. Wouter De Backer. – Notre modèle est pleinement conforme au cadre réglementaire, tant européen que national, en vigueur. Pour les accords impliquant des fournisseurs français et destinés spécifiquement au marché français, Action conclue des contrats annuels conformes aux dispositions des lois Égalim.

Concernant votre seconde question, nous avons quatre sources pour nos produits. Ce sont, premièrement, des grossistes et fournisseurs établis en France et en Europe, avec lesquels nous avons des relations de longue date, parfois depuis nos débuts. Nous considérons nos partenaires comme un véritable prolongement de notre équipe d'acheteurs. Deuxièmement, nous nous fournissons directement auprès des fabricants de marques internationales reconnues. Troisièmement, nous importons *via* un partenaire de confiance qui sélectionne les usines selon nos exigences réglementaires, qualitatives et environnementales ; nos acheteurs valident les produits, les prix et les conditions de travail. La quatrième et dernière catégorie, très petite, est constituée de lots ponctuels qui permettent d'introduire occasionnellement dans notre assortiment des produits spécifiques : c'est plutôt une affaire d'opportunité qu'un vrai choix de management.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous déjà fait l'objet de contrôles de la direction générale de la concurrence, de la

consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) quant au respect de l'encadrement des promotions en DPH ?

M. Wouter De Backer. – Je ne peux pas vous répondre en détail, mais je sais que, comme Action est une entreprise assez importante en France, nous sommes audités et suivis par toutes les autorités nationales compétentes, ce qui est tout à fait normal.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Combien avez-vous de fournisseurs français ?

M. Wouter De Backer. – Ils sont en ce moment 47, sur un total de 650, dont la moitié est en Europe, l'autre en Asie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour quels types de produits avez-vous le plus recours à des fournisseurs français ?

M. Wouter De Backer. – Je ne saurais vous répondre exactement de mémoire ; je vous communiquerai par écrit la réponse à cette question.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Action est historiquement identifiée comme une enseigne de distribution non alimentaire. On observe toutefois le développement progressif d'un assortiment, certes encore limité, de produits alimentaires aux prix particulièrement attractifs. On peut donc s'interroger sur la place réelle de cette catégorie dans votre modèle économique, ainsi que sur les conditions d'achat et de commercialisation de ces produits.

L'alimentaire constitue-t-il aujourd'hui un axe de développement structurant pour votre enseigne ? Si vous envisagez de développer cette activité, les modalités de négociations avec les fournisseurs alimentaires obéiront-elles aux mêmes principes que celles qui gouvernent l'acquisition de tous vos autres produits ?

Enfin, pouvez-vous nous préciser avec quels types de fournisseurs vous travaillez aujourd'hui pour vos approvisionnements en produits alimentaires ? S'agit-il de grandes multinationales, de fournisseurs, locaux, nationaux ou internationaux ?

M. Wouter De Backer. – Nous n'avons aucune ambition de développer l'assortiment d'alimentation de nos magasins. Cette catégorie ne représente généralement qu'une allée dans un magasin qui en compte vingt ; il s'agit surtout de biscuits et de confiserie, jamais de produits périssables, qui requièrent une chaîne logistique tout à fait différente.

Les fournisseurs alimentaires peuvent être de tous les types que j'ai détaillés. Ce qui est sûr, c'est qu'il ne s'agit pas de petits fournisseurs locaux : cela ne correspond pas à notre modèle, mais plutôt à celui d'autres enseignes spécialisées dans ce domaine ; pour notre part, nous n'avons que 6 000 références, que nous devons choisir avec soin, d'autant qu'il faut

suffisamment de volume pour approvisionner nos 3 300 magasins partout en Europe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez expliqué que la moitié de votre approvisionnement se faisait en Asie. S'agit-il spécifiquement de la Chine ? Exercez-vous une vigilance particulière pour vous assurer que la fabrication de vos produits n'implique ni travail des enfants ni travail forcé ? On sait qu'une forme d'esclavage frappe en Chine certaines parties de la population – je pense notamment aux Ouïghours. Quelle attention portez-vous à ces éléments qui préoccupent nos concitoyens ?

M. Wouter De Backer. – Il nous tient à cœur de bien suivre tout ce qui se passe dans les usines et autres lieux de production. Le fait que nous considérions nos fournisseurs comme des partenaires implique qu'ils respectent certaines règles. La conformité de la production à toute la législation est contrôlée, non seulement par nous, mais aussi par des audits indépendants et réguliers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela fait donc partie de vos exigences, si je comprends bien. Demandez-vous clairement à vos fournisseurs qu'il n'y ait ni travail forcé ni travail des enfants ?

M. Wouter De Backer. – Exactement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On constate aujourd'hui une évolution du marché vers le commerce électronique. Vous avez fait le choix contraire, celui d'une présence physique, à proximité des consommateurs, au moyen de magasins très intégrés. Me confirmez-vous que le commerce en ligne ne correspond pas à votre dynamique naturelle ?

M. Wouter De Backer. – Exactement. Action est synonyme de magasins physiques : nous fonctionnons avec l'émotion du client dans le magasin, la proximité et le contact humain avec les équipes. Nous voulons susciter le plaisir de trouver le produit désiré à l'instant *t*. Nous sommes très fiers de notre présence de proximité sur tout le territoire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Aucun développement de magasins en ligne n'est donc prévu ?

M. Wouter De Backer. – Pour le moment, nous n'avons rien de tel en développement en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La part croissante du commerce en ligne, d'acteurs comme Temu, représente-t-elle une menace pour vous ?

M. Wouter De Backer. – Il faut toujours suivre ce qui se passe sur le marché, qu'il soit physique ou en ligne, mais aussi revenir toujours à notre ADN. Notre approche est très claire et bien comprise de nos clients, qui continuent d'affluer chez nous, mais nous devons rester vigilants, tout en

évitant de copier à moitié ce que font d'autres acteurs : restons fidèles à ce que nous faisons bien nous-mêmes !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous vous remercions de vos réponses. N'hésitez pas à nous envoyer par écrit des éléments complémentaires.

Concordis, alliance européenne à l'achat de Carrefour et Coopérative U et CWT – Audition de Mme Marion Libersac et MM. Hervé Daudin, membres des comités de pilotage de Concordis « 3 net » / « on top », et Éric Dubouchet, directeur général et Mme Valentine Brom Szczerbakow, directrice du partenariat et de la négociation internationale de CWT

(*Mercredi 4 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons deux représentants de Carrefour World Trade (CWT) Partners, la centrale européenne de services de Carrefour et Coopérative U, basée en Suisse, ainsi que les représentants de Carrefour et Coopérative U qui supervisent, au nom de l'alliance Concordis, les activités de CWT pour les services et de la centrale d'achats Eureca.

Nous accueillons donc Mme Marion Libersac et M. Hervé Daudin, tous deux membres des comités de pilotage de Concordis pour Eureca et CWT Partners, M. Éric Dubouchet, directeur général de CWT Partners et Mme Valentine Brom Szczerbakow, directrice du partenariat et de la négociation internationale de CWT Partners. 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, Mme Marion Libersac, M. Hervé Daudin, M. Éric Dubouchet et Mme Valentine Brom Szczerbakow prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des liens d'intérêt que vous souhaiteriez porter à la connaissance des membres de la commission d'enquête ?

Mme Marion Libersac, membre des comités de pilotage de Concordis. – Aucun.

M. Hervé Daudin, membre des comités de pilotage de Concordis. – Aucun.

M. Éric Dubouchet, directeur général de CWT Partners – Aucun.

Mme Valentine Brom Szczerbakow, directrice du partenariat et de la négociation internationale de CWT Partners. – Aucun.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons tenu à vous auditionner pour mieux comprendre comment fonctionnent les centrales de services. Nous avons convié une nouvelle fois Mme Marion Libersac et M. Hervé Daudin, pour mieux apprécier la relation, d'une part, entre centrale d'achats et centrale de services, puisqu'ils supervisent les deux, et, d'autre part, entre les actionnaires et les centrales, puisqu'ils représentent respectivement Coopérative U et Carrefour. Vous nous présenterez donc l'articulation entre les deux centrales et les relations entre celles-ci et les actionnaires.

S'agissant de CWT, vous exposerez le type de services qu'elle propose, leurs modes de rémunération et leur utilité, en particulier pour de très grands groupes industriels, dont on aurait pu penser qu'ils disposaient déjà en interne des compétences, des données, de la force de vente nécessaires pour leur développement commercial.

M. Hervé Daudin, membre des comités de pilotage de Concordis. – Vous avez souhaité nous convoquer de nouveau, Mme Marion Libersac, ici à mes côtés, et moi-même, non plus au titre de Coopérative U ou de Carrefour, mais en tant que membres de la gouvernance de Concordis. Nous vous remercions de cette invitation et nous sommes naturellement à votre disposition pour approfondir tous les sujets, cette fois-ci peut-être un peu plus techniques, que vous souhaiterez.

Coopérative U, Carrefour et RTG, notre partenaire allemand, ont officiellement fondé Concordis le 1er décembre dernier, quasiment au moment même où vous lanciez les travaux de votre commission. Depuis lors, vous évoquez souvent les centrales d'achat européennes : Concordis, Eurelec, Everest, etc. Elles ont toutes en commun la volonté de négocier de manière plus équilibrée avec les grands industriels internationaux, mais elles revêtent en réalité des organisations très différentes. Concordis, tout comme les prestataires qu'elle mandate, a des singularités que nous allons vous détailler.

Nous profiterons donc de cette courte intervention, en notre nom à tous les deux, pour vous présenter d'abord les principes qui ont présidé à la création de notre alliance, puis sa gouvernance et, enfin, notre code de conduite, qui est en quelque sorte le règlement intérieur de notre partenariat.

Nous nous sommes donné trois grands principes pour concevoir Concordis.

Le premier principe, peut-être le plus important, est de fonder une alliance qui soit une centrale de négociation et non une centrale d'achat. Vous l'avez compris lors de toutes vos auditions, c'est le point essentiel. Quand on fonde une centrale de négociation, tous les partenaires négocient ensemble, mais continuent à acheter et à commander dans leur géographie initiale. La création de la centrale de négociation est donc neutre en matière de régime juridique, c'est-à-dire de rattachement des contrats aux droits nationaux.

À l'inverse, quand on fonde une centrale d'achat, les partenaires négocient ensemble, mais surtout achètent et commandent ensemble. Le régime juridique des contrats commerciaux avec la centrale d'achat devient alors le régime juridique des contrats de la nouvelle géographie dans laquelle les produits sont négociés, achetés et commandés ensemble.

Notre alliance est une alliance de négociation. Les partenaires de Concordis ont, pour leurs contrats, le même régime juridique qu'ils avaient avant Concordis. Par la nature même de notre alliance, qui est une alliance de négociation et non d'achat, on ne peut nous faire aucun procès pour contournement des lois existantes.

Le deuxième principe est d'exclure tout impact direct sur les PME et sur le secteur agricole. J'irai vite sur ce point. Nous avons une liste très limitative de fournisseurs internationaux et nous avons exclu certains grands industriels, pourtant présents chez d'autres centrales européennes. Vous avez accès aux listes, qui ont d'ailleurs été largement examinées par les autorités de la concurrence. Vous pouvez le vérifier aisément. Je comprends que vous avez abordé longuement ce sujet avec Eureca précédemment ; nous sommes naturellement à votre disposition pour répondre à toutes vos questions.

Enfin, le troisième principe consiste à adopter une stratégie de négociation constructive plutôt que destructrice. Par tradition, Coopérative U et Carrefour sont favorables à des stratégies concordantes, basées sur des plans d'affaires ; mais nous sommes également disposés à réallouer sans état d'âme des volumes entre industriels en cas de désaccord. Ce sont aussi les orientations que nous donnons à Eureca et CWT dans le cadre des mandats qui leur sont confiés.

Nous ne nous reconnaissons absolument pas dans les attaques qui sont faites contre les centrales d'achat européennes. Le dispositif Concordis que nous avons conçu entre Coopérative U, Carrefour et RTG il y a quelques mois répond précisément aux critiques qui lui sont faites aujourd'hui à tort.

Venons-en à la gouvernance. Pour mémoire, Concordis n'achète rien, ne négocie rien. Elle ne dispose que d'un petit budget de fonctionnement. La gouvernance de Concordis est en réalité la gouvernance de notre alliance.

Concordis dispose tout d'abord d'un conseil d'administration qui fixe les grandes orientations de l'alliance, en particulier l'évolution du nombre de partenaires et la validation du code de conduite. Pour tenir compte de la différence de nature et de périmètre entre, d'un côté, les négociations aux achats et, de l'autre, la vente de services, il existe deux comités spécialisés, des comités de pilotage – des *steerco (Steering Committees)* –, dont nous faisons partie, Marion Libersac et moi-même. Compte tenu du caractère stratégique de ces deux comités, nos entreprises ont choisi de désigner comme représentants, dans les deux cas, leurs directeurs marchandises respectifs. Ces deux comités de pilotage sont le cœur opérationnel de la gouvernance et sont

en interface avec les prestataires mandataires, Eureca Trading et CWT Partners.

Ces deux comités ont notamment, chacun dans leur domaine, plusieurs pouvoirs : fixer la liste des fournisseurs, valider et discuter les objectifs de négociation ou de recettes additionnelles de vente de services, veiller à la bonne application du code de conduite, mener d'éventuels audits et, enfin, valider les ressources ou le prix du service des prestataires.

J'en viens à mon troisième point : la gouvernance de Concordis s'appuie sur un code de conduite. Il s'agit d'une forme de règlement intérieur qui définit les règles gouvernant les relations entre les partenaires, les prestataires de services, les fournisseurs et la gouvernance de Concordis. Figurent ainsi dans ce code de conduite les modalités de respect des règles de concurrence, les clauses de confidentialité, l'encadrement des partages d'informations entre partenaires, les sessions de formation à dispenser au sein des équipes pour les sensibiliser sur ces questions et la traçabilité des actions prises dans le cadre des négociations.

Au titre des relations avec les fournisseurs figurent surtout – ce qui est le plus important dans le code de conduite d'une centrale – les modalités de gestion des échecs de négociations avec les industriels, en particulier les marges de manœuvre strictes dont disposent les deux commissionnaires, la capacité à réallouer des volumes d'affaires, la période durant laquelle ces réallocations peuvent s'opérer, le nombre de fournisseurs potentiellement concernés, leur concentration par catégorie, etc. Si ces marges de manœuvre doivent être dépassées, elles doivent l'être dans le cadre d'accords explicites des *steerco* de Concordis.

Pour conclure, nous sommes convaincus que nous avons besoin de disposer d'alliances européennes pour mieux peser vis-à-vis de grands industriels internationaux et, *in fine*, pour le pouvoir d'achat de nos consommateurs.

Maintenant que le 1er mars est passé et que, comme chaque année, tous les acteurs vont retrouver leurs esprits, nous confirmons que nous sommes disposés, en lien avec les autorités de concurrence, à participer à l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques de ces alliances. Il revient aussi aux pouvoirs publics de réfléchir aux harmonisations européennes qui nous faciliteraient grandement la tâche.

Marion Libersac et moi-même espérons avoir répondu à vos interrogations.

M. Éric Dubouchet, directeur général de CWT Partners . – Nous sommes ravis de pouvoir apporter les éclairages nécessaires aux travaux de votre commission d'enquête.

Présent dans le groupe Carrefour depuis plus de trente ans, j'ai commencé ma carrière en hypermarché en France avant de la poursuivre au

niveau européen, dans le développement des marques Carrefour en Europe, puis à l'international, notamment en Asie. J'ai ensuite rejoint CWT, que je dirige désormais depuis huit ans.

Je suis accompagné aujourd'hui de Mme Valentine Brom Szczerbakow, qui est responsable du partenariat et de la négociation internationale avec les grandes marques des produits de grande consommation (PGC), et ce dans l'ensemble de nos géographies dans le monde.

Fondée en 1991, CWT existe donc depuis plus de trente ans – j'insiste sur ce point, car il est essentiel. Nous ne sommes pas une structure récente. Nous nous inscrivons dans des relations stables, durables, des collaborations multipays, multicontinents, construites dans le temps long, avec souvent des contrats pluriannuels. Nous ne sommes pas une centrale d'achats, nous ne négocions pas le prix des produits, nous ne décidons pas du référencement des marques dans les pays et nous n'achetons pas de marchandises.

Forts de notre empreinte internationale, nous construisons des partenariats mondiaux avec les grandes marques. Ce sont d'abord nos partenaires et non nos concurrents. En revanche, ces grandes marques se livrent entre elles une forte concurrence partout dans le monde où Carrefour a une forte présence. C'est pourquoi, à travers nos partenariats globaux, elles nous demandent de les prioriser dans leur développement international, de renforcer leurs priorités stratégiques, commerciales et marketing en Europe, en Amérique latine, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie.

Les partenaires industriels qui ont accès à nos services internationaux sont de grands groupes, aucune PME. Ils produisent et commercialisent dans le monde entier. Ils lancent leurs innovations majeures souvent à l'échelle continentale, voire internationale, lorsqu'on parle de leurs très grandes marques, « milliardaires », comme ils les appellent. Ils définissent et pilotent également leurs engagements climatiques et sociétaux au niveau global. C'est aussi un axe très fort de notre collaboration mondiale avec les grands groupes. Si vous le souhaitez, nous pourrons y revenir.

Il n'est pas rare que, dans leur segment de marché, deux à trois grands groupes représentent près de 80 % des ventes, hors marques de distributeurs. Ce phénomène de concentration s'illustre par le fait que près de 10 000 des marques les plus connues dans le monde sont en réalité la propriété de onze grands groupes : dix sont américains, britanniques ou suisses ; un seul groupe est français.

Notre mission s'inscrit donc dans cette réalité internationale : animer, accompagner et développer une communauté de marques partenaires au service de millions de consommateurs, partager notre connaissance unique et irremplaçable de milliards d'actes d'achat dans plus de trente pays, et soixante pays à l'horizon 2030. Notre raison d'être, depuis près de trente-cinq ans, est de vendre des services internationaux dits « *on top* », distincts et

complémentaires des plans d'affaires discutés dans le monde entier par nos différents pays.

Nos interlocuteurs sont les directions exécutives commerciales à l'échelle d'un ou de plusieurs continents. Ce sont aussi les présidents et directeurs exécutifs des grandes multinationales que nous rencontrons une à deux fois par an dans le cadre de nos alignements de priorité stratégique avec les dirigeants de Carrefour, de groupe mondial à groupe mondial.

Dans le cadre du mandat qui nous est confié par les partenaires de l'alliance Concordis, nous n'achetons pas de produits et nous ne négocions pas les prix d'achat ; nous agissons comme prestataires de services pour négocier les services internationaux avec les grands groupes industriels au nom de Carrefour et de Coopérative U dans leur géographie européenne.

J'aimerais rappeler que CWT Partners est une société filiale détenue à 100 % par le groupe Carrefour, composée de femmes et d'hommes de six nationalités parlant dix langues différentes. Ce sont des profils internationaux expérimentés, salariés du groupe Carrefour, avec une ancienneté moyenne de plus de dix ans, qui ont tous exercé dans beaucoup de nos géographies, comme en Argentine, en Belgique, au Brésil, en Chine, en Espagne, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie, en Suisse ou encore en Turquie. Cette richesse culturelle et cette expertise de talents venus du monde entier sont reconnues tant par nos collègues présents dans les pays que par nos partenaires industriels.

Le panéliste canadien indépendant et expert de la grande distribution mondiale, Advantage Report, qui interroge plus de trente grands groupes industriels dans le monde, nous classe à la première place des centrales internationales depuis 2022 sur des critères comme la négociation collaborative, la confiance, la qualité des services, le respect des engagements ou encore l'expérience des équipes. Je peux vous transmettre leur rapport datant de début décembre 2025. Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Valentine Brom Szczerbakow, directrice du partenariat et de la négociation internationale de CWT Partners. – Je travaille pour le groupe Carrefour depuis quinze ans, d'abord à l'échelle européenne sur les marques distributeur, puis depuis douze ans pour notre filiale CWT Partners. Dans cette dernière, j'ai exercé des fonctions de négociation, puis de direction dans l'alimentaire et le non alimentaire. Je suis aujourd'hui en charge de la coordination et du développement des marques de produits de grande consommation.

Pour compléter les propos liminaires de MM. Daudin et Dubouchet, je vais vous décrire plus précisément nos services. Nos contrats internationaux reposent sur trois piliers fondamentaux.

Le premier pilier est la coordination stratégique multipays de nos fournisseurs internationaux. Elle s'articule autour de plusieurs missions. Le

rôle de CWT peut être d'aider le fournisseur à développer son courant d'affaires dans nos géographies communes et d'accompagner les fournisseurs au gré de leurs stratégies dans différents continents. Nous pouvons aussi servir de facilitateur entre nos pays et les industriels lorsque les relations se tendent. Enfin, nous développons des relations stratégiques autour de sujets clés, tels que l'omnicanalité, le numérique ou la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) – j'y reviendrai plus tard.

Le second pilier est la vente de données au service de la performance et de la croissance de nos partenariats, la « data ». Chez CWT Partners, la data est un outil marketing puissant qui donne une vision de son activité aux fournisseurs, de l'entrepôt aux caisses de nos magasins. Nous ne parlons pas de fichiers Excel, mais de plusieurs outils développés pour nos différents partenaires industriels et en partenariat avec eux. Comme nous parlons de données, je vais vous donner quelques chiffres clés : 31 pays couverts, plus de 10 milliards de transactions répertoriées dans nos outils, 120 sessions de formation prodiguées à nos fournisseurs utilisateurs en 2025 et plus de 11 000 sessions ouvertes sur une seule de nos plateformes en ligne en 2025 également.

Enfin, le troisième pilier de nos relations internationales offre aux fournisseurs la possibilité de développer des initiatives commerciales à l'échelle globale. Le pilotage de ces initiatives multipays est distinct des plans d'affaires locaux et additionnel à ceux-ci. Le choix est large : il peut s'agir d'un événement commercial RSE à l'échelle mondiale, comme d'un test de *merchandising* dans quelques hypermarchés. Cela représente environ 12 000 initiatives par an sur l'ensemble de nos géographies. Tout est archivé, contractualisé et mesurable.

Les services proposés par CWT sont acceptés formellement à l'issue d'une négociation de gré à gré. Ils sont décrits dans des contrats détaillés, chiffrés et suivis, avec une confirmation de réalisation de la part des industriels.

J'ajoute un point souvent absent du débat : nos relations avec ces multinationales ne sont pas uniquement commerciales et transactionnelles. Elles portent aussi sur des engagements stratégiques majeurs. CWT Partners fut, par exemple, l'incubateur d'initiatives globales telles que le pacte de transition alimentaire Carrefour. Initié en 2019 avec six de nos fournisseurs, il en rassemble désormais une trentaine. La quasi-totalité des partenaires de CWT respecte aujourd'hui une trajectoire climat de + 1,5 °C, fixée par l'Accord de Paris et intégrée dans le plan stratégique Carrefour. Cette trajectoire concerne la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la transformation des chaînes d'approvisionnement, la réduction des emballages, notamment en plastique, et la transition énergétique.

Notre coordination internationale permet d'harmoniser ces exigences et de capter les synergies entre les différents pays. Elle permet d'éviter que

chaque pays avance isolément et d'accélérer la transition environnementale. Autrement dit, notre structure est aussi un levier d'alignement stratégique en matière climatique.

Il me semble important de bien comprendre avec qui nous travaillons. Un partenaire industriel type réalise plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires. Il opère à l'échelle globale et nos contrats couvrent en moyenne treize pays, parmi lesquels l'Argentine, la Belgique, le Brésil, l'Espagne, les Émirats arabes unis, la France, la Pologne, la Roumanie ou la Turquie, pour ne citer que les plus grands. Ainsi, 96 % de ces entreprises ont des sièges sociaux à l'étranger et 30 % sont américaines.

Face à ces géants mondiaux des produits de grande consommation, Carrefour représente en moyenne moins de 2 % de leur chiffre d'affaires mondial. Les discussions sont parfois exigeantes, mais se déroulent toujours dans le respect mutuel et avec des partenaires puissants et organisés. J'espère avoir ainsi répondu à une grande partie de vos interrogations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mes premières questions s'adresseront à CWT ; je reviendrai ensuite sur Concordis et sur les liens qui vous unissent, sujet qui nous intéresse particulièrement.

Les centrales de services ont été un peu malmenées au cours de nos auditions. Les industriels nous disent qu'on leur vend des services dont ils n'ont pas besoin. Certains ont ironisé sur les données dont vous parliez. Voilà qui interroge, car nous ne connaissons pas vos pratiques et les services que vous proposez.

Vos fournisseurs sont-ils totalement libres d'acheter vos services et vos données ? Certains d'entre eux n'ont-ils pas acheté ce service data ? Ou bien doivent-ils tous l'acheter d'office ?

M. Éric Dubouchet. – Nous proposons un système de menus, et nous n'imposons pas un service plutôt qu'un autre.

Trois blocs sont proposés. Le premier concerne les partenariats, et s'intéresse à l'alignement des stratégies et leur homogénéisation dans tous les pays. L'industriel veut s'assurer que sa stratégie sera comprise dans tous les pays, mais qu'elle pourra aussi être différenciée selon les zones et les continents. Les pays mènent ensuite leurs négociations, mais nous jouons un rôle de médiation, d'accompagnement et de développement.

Lors de la fondation du CWT, dans les années 1990, il s'agissait essentiellement d'accompagner le développement des industriels à l'étranger, d'évaluer les paliers de croissance. Puis, dans les années 2000, les industriels ont eu besoin de data pour leurs études de marché, pour comprendre Carrefour, qui était bien implanté et représentatif au sein des marchés ; ils voulaient savoir ce qu'ils pouvaient faire. Avec le temps, cette activité s'est développée.

Ce service n'est donc pas obligatoire, mais, sauf erreur de ma part – j'ai bien conscience d'être sous serment –, il me semble que tout le monde dispose de ces data.

Je vais vous en donner la raison.

Nous disposons de l'un des meilleurs outils de pilotage d'activité, au niveau mondial, avec une nomenclature complètement intégrée à Carrefour et comparable entre tous les pays. Un dirigeant d'entreprise peut donc avoir une vision mondiale de son activité, par continent et jusqu'au magasin, avec la même nomenclature : il peut ainsi faire du *benchmark*, comparer, analyser les marques. L'industriel a accès à la vision de ses concurrents. Si l'un d'eux ne souhaite pas avoir cet accès, il peut ne pas l'avoir, mais il sait toutefois que son concurrent, lui, y a accès.

Nous proposons ce service, par définition, à tout le monde. Aujourd'hui, à ma connaissance, personne n'en est dépourvu. La raison est non pas que ce service est obligatoire, mais que chacun a choisi, dans le menu proposé, d'avoir accès à ces data. L'attractivité et l'intérêt de ces outils font que les industriels nous les réclament systématiquement. Ils nous en demandent même beaucoup plus, car ils voudraient toujours aller plus loin dans la granularité.

Mme Valentine Brom Szczerbakow. – C'est le pilier stratégique de nos relations avec nos fournisseurs. Sans data, nous ne pouvons évaluer quels sont les endroits où ils doivent se développer et ceux où l'activité ne se porte pas bien. C'est donc le fondement de toutes nos relations avec nos fournisseurs, peu importe le nombre d'indicateurs clés de performance que comprend leur contrat. Ensuite, effectivement, tout cela est le fruit de négociations ; ils ont la liberté de choisir telle ou telle option parmi celles que nous proposons.

Sans données, un industriel ne peut pas piloter son activité au sein de Carrefour. Notre outil leur donne de l'agilité. Nous proposons aussi des outils *supply chain*, relatifs à la chaîne d'approvisionnement, qui leur permettent d'ajuster leurs outils de production, d'éviter certaines ruptures et d'ajuster leur production par rapport à la demande des consommateurs. Des études claires montrent qu'en utilisant ces data, un fournisseur est bien plus agile et bien plus performant sur les marchés dans lesquels nous opérons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Toujours est-il – je ne fais que répéter ce que l'on nous a dit lors des auditions – que beaucoup d'entreprises disent ne pas vouloir de ces data, mais que la centrale de services les oblige à les prendre. En effet, ces entreprises sont déjà équipées, compte tenu de leur force commerciale et de leur puissance – vous travaillez essentiellement avec de grandes entreprises.

Vous êtes sous serment, et je ne contesterai pas la véracité de vos propos ; mais sachez qu'ils sont contradictoires avec d'autres propos également entendus sous serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. –Toutes les informations de nature à nous démontrer qu'il s'agit d'un choix de vos fournisseurs seront les bienvenues. Beaucoup nous disent déjà disposer de ces données – vous vous adressez à des grands groupes qui disposent de services commerciaux très développés.

Nous, législateurs, devons avoir la certitude qu'il y a un véritable choix. La situation est étonnante : tous vos clients, qui ont un contrat d'achat, éprouveraient systématiquement le besoin d'acheter des services en parallèle…

Nous voulons bien vous croire, mais il faut nous apporter des preuves, car vos fournisseurs nous tiennent un discours opposé. Donnez-nous des éléments pour étayer tout cela.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Alors que je disais à des fournisseurs qu'il s'agissait d'une forme de droit de péage, ils m'ont répondu que c'était plutôt du racket. Prouvez-nous donc qu'ils ont bien la liberté de choisir ou non ces services.

Les fournisseurs nous ont dit qu'ils avaient tous ces données mais qu'on leur imposait d'acheter le service data. Mais s'il existe des services que tout le monde ne prend pas, alors nous pourrons commencer à vous croire. Il nous serait très utile que vous nous transmettiez ces informations ; nous n'avons pas spécialement envie de vous incriminer plus que d'autres. Nous voulons juste comprendre ce qui se passe dans les centrales de services.

Voilà la vraie question derrière tout cela. Vendez-vous des services, ou êtes-vous uniquement l'un des outils de la négociation pour faire baisser les prix ? Est-ce simplement une manière de contourner les choses et de faire baisser les prix, en vendant des services qui existent à peine ou qui ne sont pas vraiment utiles ? Ou bien cette vente de services correspond-elle à une réalité tangible, qui permet de considérer que votre activité est positive pour tout le monde, pour vous comme pour vos fournisseurs ?

M. Éric Dubouchet. – J'ai suivi vos auditions et j'ai surtout entendu des critiques sur le fait qu'ils recevaient les données dans un fichier Excel. C'est à peine si je n'entendais pas qu'ils recevaient un fax. C'était le reproche qui nous était fait il y a vingt ans.

Je tiens à vous rassurer. Nous avons bien reçu votre questionnaire et nous avons déjà préparé de nombreux éléments de réponse. La spécificité de nos accords est que les industriels nous demandent d'inclure une clause de confidentialité : par conséquent, il y a beaucoup d'éléments que je ne peux pas divulguer publiquement. Je peux citer des nombres, des proportions, je peux donner de nombreux exemples, mais je ne peux pas nommer un industriel en particulier ni donner l'impression que je parle de l'un d'entre eux.

Vous obtiendrez donc ces informations séparément, bien entendu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pouvez neutraliser les noms, et nous sommes nous aussi tenus au secret.

M. Éric Dubouchet. – J'ai été choqué, comme vous, que l'on parle de racket ou de droit de péage, parce que les mots ont un sens.

Je suis ici parmi vous pour témoigner de l'engagement de femmes et d'hommes qui travaillent honnêtement tous les jours, qui essaient de faire leur métier et de remplir leur mission avec éthique. Cette éthique est à la fois celle de l'entreprise et la mienne, à titre personnel. Je m'inscris donc totalement en faux contre cette idée de racket. Les fournisseurs n'ont pas d'obligation.

Ensuite, s'ils ont tous des données, ils n'ont pas tous les mêmes. Il existe une granularité des données qui va dépendre du nombre de catégories, du nombre de pays. Certains voudront avoir accès uniquement aux ventes – donc aux sorties de caisse, aux actes d'achat – pour analyser la performance de leur marque et comprendre comment les choses se passent pour l'un de leurs concurrents. D'autres vont vouloir aller plus loin dans la granularité. Nos 36 niveaux de granularité permettent d'étudier très précisément le comportement client, par exemple la *shopper migration*, pour comprendre comment un client transfère son acte d'achat d'une marque vers une autre. Cela va donc très loin. Sur ce point, nous pourrons vous démontrer que nos contrats sont différents, distincts.

Nous proposons un menu avec différentes thématiques ; tous n'ont pas l'intégralité des services. Certains ont tout, d'autres en ont moins, et, évidemment, il n'y a pas d'obligation.

Je ne sais pas qui a fait ces reproches. Je ne me sens pas tellement concerné, et je suis très surpris, car ce n'est pas le reproche que l'on me fait. En revanche, quand on m'appelle, c'est plutôt pour me reprocher que mes équipes ont une semaine de retard dans la mise à disposition des données dans l'outil. J'espère que tout cela vous rassurera.

Mme Valentine Brom Szczerbakow. – Vous pourrez aussi consulter sur notre site internet ou sur des plateformes professionnelles comme LinkedIn des témoignages d'industriels très satisfaits de la collaboration qu'ils peuvent avoir avec Carrefour Links, l'entité qui gère notre collaboration de *data sharing (*partage de données) avec nos fournisseurs.

Je vous citerai seulement deux fournisseurs. Un fournisseur multicatégories international écrit : « L'utilisation de Carrefour Links nous a vraiment aidés à changer notre façon de travailler avec Carrefour, nous permettant de mieux découvrir les *insights shopper* et de créer de la demande *via* des activités ciblées. » Un autre fournisseur, dans le secteur de l'épicerie, écrit : « Accéder à la plateforme Carrefour Links a radicalement changé la donne pour moi. » Ce sont quelques échantillons ; nous en avons plusieurs.

Nous vous avons aussi transmis les statistiques d'usage qui attestent que nos plateformes sont bien utilisées.

M. Éric Dubouchet. – Je ferai un peu de pédagogie. Lors de vos auditions, un industriel a expliqué qu'il était plutôt intéressé par ces services. Il faut savoir que ce type d'industriel coconstruit les outils avec nous. Certains vont n'utiliser que nos outils, parce qu'ils ne souhaitent pas investir dans des outils propres. D'autres mettent à disposition leurs données et les nôtres, dans toutes les géographies mondiales, dans ce que l'on appelle un *safe haven* (havre de paix) : c'est donc une sorte de *cloud* commun, avec une étanchéité entre les données, puisqu'il est géré par une société externe. Les panélistes ne peuvent pas le faire, et ils n'ont pas le droit de transmettre la donnée concurrente. Ces fonctionnements sont donc complémentaires.

Si je devais apporter une dernière preuve, je dirais que ce sont les panélistes eux-mêmes qui viennent tous nous voir pour utiliser nos données. Nous leur donnons accès à nos données – c'est important – parce qu'ils peuvent ainsi avoir accès aux données de toutes les enseignes, ce qui complète leur offre.

Néanmoins, nous avons décidé de développer nous-mêmes nos outils. En effet, quand nous avons collaboré avec Tesco, qui possède Dunnhumby, l'un des panélistes, nous avons découvert leurs prix. Croyez-moi, nos prix ne sont pas du tout disproportionnés par rapport aux panélistes. Face à ce que les panélistes nous demandaient pour élaborer des outils ensemble, nous avons fait le choix d'investir pour élaborer nos propres outils.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voilà une très bonne transition, puisque la question suivante concerne les prix de ces services. Pouvez-vous nous dire, par rapport au chiffre d'affaires des ventes que représentent ces clients pour Concordis, à combien s'établit le chiffre d'affaires des services ? Je souhaiterais connaître le ratio. Sommes-nous à 100 %, à 30 % ?

M. Éric Dubouchet. – J'ai du mal à vous suivre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes, Concordis n'achète pas, ne vend pas, mais je voudrais savoir, par rapport à l'ensemble du chiffre d'affaires des négociations conclues chez Concordis, et chez Eureca plus particulièrement, ce que représentent les services. Quel est votre poids ? S'il y a 100 de chiffre d'affaires, combien de services vendez-vous ? Vendez-vous 100 de services, 50 ou 30 ? Quelle est la proportion ?

M. Éric Dubouchet. – Dans les réponses à votre questionnaire, je vous communiquerai le ratio de ce que représente la valorisation de nos services, car je ne peux pas le commenter ici.

Votre question est-elle bien de savoir quelle est la part d'industriels qui ont recours à des services de CWT parmi ceux qui sont chez Eureca ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Non, ma question est la suivante : quelle est la part de services que paie un industriel qui vend un produit à Eureca pour 100 ? Achète-t-il pour 30 de services, ou pour 100 ?

M. Éric Dubouchet. – Non, ce n'est pas du tout l'ordre de grandeur. Je vous répondrai dans le questionnaire complété.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des industriels m'ont donné des informations très différentes. Certains avancent le chiffre de 5 %, d'autres 45 % ; dans le second cas, cela me paraîtrait très abusif. Voilà pourquoi je vous pose cette question.

M. Éric Dubouchet. – Évidemment pas. Ce ne sont pas ces proportions-là. Ou alors, il faudrait que ce soit une valeur fixe, sur une absence de chiffre d'affaires…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous m'avez comprise. Je n'attends pas de réponse immédiate, mais je voudrais des éléments.

M. Éric Dubouchet. – M. Dahan évoquait le chiffre de 2 %. Je ne commenterai même pas ce chiffre par rapport à notre activité. Nous vous donnerons nos propres chiffres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourriez-vous nous transmettre les chiffres suivants : pour 2025, le nombre de contrats de prestations de services que vous avez signés, le volume total que cela représentait et combien cela représentait par fournisseur ?

M. Éric Dubouchet. – C'est précisément ce que vous demandiez dans vos questionnaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous aimerions aussi une comparaison sur quelques années.

M. Éric Dubouchet. – Dans votre questionnaire, vous nous avez demandé une comparaison entre 2020 et 2025. Nous vous donnerons les chiffres concernant les 65 fournisseurs de Concordis, à la fois en valeur et en ratio, et leur évolution sur cette période.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie.

Par le passé, vous avez déjà été condamnés…

M. Éric Dubouchet. – Jamais !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Carrefour a déjà été condamné !

M. Éric Dubouchet. – Cela concernait Carrefour France. Jamais, depuis sa création, CWT n'a été condamné ni n'a reçu la moindre sanction au titre des services internationaux. Nous sommes très régulièrement contrôlés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est parfait, mon intervention vous permet de faire cette rectification. Je pensais que c'est vous qui aviez été

condamné, mais c'est sans doute Carrefour ou Carrefour France. Nous vérifierons tout cela.

Quel est le coût annuel de CWT ? Fonctionnez-vous, comme Eureca nous l'a expliqué, comme un centre de coûts ? Les coûts liés à vos collaborateurs sont-ils partagés entre les actionnaires ?

M. Éric Dubouchet. – C'est bien cela. Dans le cadre de l'alliance, en tant que prestataire, CWT dispose d'une équipe d'environ sept personnes. Nous attribuons donc une quote-part. Notre coût, qui est très limité, se compose essentiellement des salaires, du loyer et des frais de transport.

Pour anticiper l'une de vos questions, je précise que l'intégralité des revenus est reversée et que nous ne gardons rien. Le coût est en quelque sorte infime. Pour respecter le code fiscal suisse, nous sommes taxés en Suisse. Vous trouverez également ces informations dans nos réponses au questionnaire. Nous affectons donc une quote-part de nos frais de fonctionnement à la facture.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est donc pas un lieu de dégagement de bénéfices ?

M. Éric Dubouchet. – Non, pas du tout.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en aux liens entre CWT, Concordis et Eureca. Nous avons du mal à penser – car les industriels nous disent l'inverse – qu'il n'y a pas de lien entre les achats et les services.

Vous représentez CWT : pouvez-vous nous dire s'il existe un lien entre les achats et les services ? Autrement dit, vous envoie-t-on des clients en disant qu'ils vont passer par la case « services » avant de revenir à la case « négociations » ?

M. Éric Dubouchet. – Cela ne fonctionne pas ainsi. On ne nous envoie pas de clients. Une liste de fournisseurs a été définie pour les négociations de services « *on top* » par Concordis, laquelle est différente de celle d'Eureca. S'il y a beaucoup d'industriels communs, évidemment, les listes sont différentes. Nous ne sommes pas sur le même rythme de négociation, il n'y a donc pas de lien direct.

CWT ne référence pas, donc ne déréférence pas non plus. Les négociations sont menées entièrement dans le cadre du mandat du comité de pilotage dédié au service – le comité de pilotage « *on top* » *steerco* –, comité qui m'a attribué la liste des fournisseurs, une feuille de route, qui a validé les objectifs de négociation que j'ai proposés et qui suit ensuite la négociation. Il n'y a donc pas de lien.

Un industriel peut éventuellement nous solliciter, dans notre rôle de médiation, s'il a un problème au Brésil – en ce moment les négociations y sont compliquées – et il nous demandera d'organiser une rencontre avec nos collègues sur place. Il peut aussi nous présenter une innovation, et nous

pouvons lui faire part d'initiatives, comme celles qui ont été menées à Dubaï, qui est un incubateur d'un grand nombre d'initiatives dans le monde du *snacking*, des *softs* (boissons non alcoolisées) et autres. Nous intervenons donc de cette façon.

En revanche, directement au sein de Concordis, nous avons signé des NDA *(Non Disclosure Agreement*, accords de non-divulgation), des engagements de confidentialité personnels. Concordis a aussi une charte de confidentialité et un manifeste qui régit tout le code de conduite. Il n'y a absolument aucun lien ou échange d'informations, que ce soit en matière de pilotage ou autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De pilotage, si ! Ce sont les mêmes personnes qui pilotent toutes les entités. Tout cela est dans les mêmes mains.

M. Éric Dubouchet. – CWT est l'*alter ego* d'Eureca. Nous sommes deux entités détenues à 100 % par Carrefour. Nous rendons compte chacun distinctement, sans lien entre nous, même si nous sommes tous salariés de Carrefour, et nous sommes soumis à des accords de non-divulgation. Nous sommes une entreprise éthique, de valeurs, qui respecte ses engagements et le droit ; il n'y a aucun lien.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous voulons comprendre l'empilement des structures et quel est l'intérêt de tout cela.

M. Éric Dubouchet. – Nous travaillons distinctement d'Eureca, et nous rendons des comptes, dans le cadre de nos missions, au comité de pilotage de Concordis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous rendez donc des comptes au comité de pilotage qui pilote à la fois l'achat et les services.

M. Éric Dubouchet. – Ce n'est pas cela. Le comité de pilotage auquel je rends des comptes ne s'occupe que des services.

M. Hervé Daudin. – Je vais essayer d'être encore plus pédagogue. Il y a deux comités de pilotage correspondant à deux entités de nature différente. L'une achète des produits au meilleur prix et l'autre vend des services. Les profils sont différents : les uns ont des profils d'acheteurs, les autres des profils de vendeurs, de commerciaux, capables de vendre des services à l'ensemble des industriels. Les périmètres sont différents : d'un côté, il y a 65 industriels ; de l'autre, 45. Il peut y avoir des différences dans les partenaires présents autour de la table : dans le cadre d'Eureca, ce sont les partenaires Coopérative U, Carrefour et RTG ; dans le cadre de la vente de services internationaux, ce ne sont que Coopérative U et Carrefour. Ces différences nous imposent d'avoir deux comités de pilotage distincts.

Vous allez nous demander pourquoi, alors qu'il y a deux comités de pilotage différents, nos entreprises ont-elles décidé, compte tenu du caractère très stratégique et de l'un et de l'autre des comités, de choisir le directeur

marchandises ? Vous avez la réponse. La question est tellement stratégique que nous avons décidé de prendre ceux qui, dans la hiérarchie du groupe, portent les marchandises au plus haut niveau. Il s'agit donc de moi-même et de Mme Libersac.

Vous nous dites qu'il y a de la porosité. Vous avez sous les yeux ceux qui ont écrit les accords Concordis. Si nous avions voulu créer de la porosité entre les uns et les autres, nous n'aurions créé qu'un seul comité de pilotage, sans nous embarrasser de deux comités. Nous avons clairement décidé de créer deux comités parce que leurs natures sont différentes et que l'on ne mélange pas les choux et les carottes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cependant, cela interpelle : ce sont les mêmes personnes qui sont à la tête à la fois du service et de l'achat, et l'on nous dit que le passage par le service est obligatoire pour l'achat. Sans ces témoignages d'industriels qui nous expliquent qu'il s'agit d'une forme de péage, nous ne nous soucierions pas du fait que vous soyez à la tête de l'un et de l'autre comité. Tout cela n'est pas complètement étanche, puisque ce sont les mêmes personnes qui dirigent les deux entités.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – D'autant plus que ce sont des directeurs marchandises qui sont directeurs de la centrale de services. Vous venez de nous expliquer que les deux domaines sont complètement différents et que l'un ne passe pas forcément par l'autre. Pourquoi le directeur qui s'occupe des achats de marchandises est-il justement celui qui s'occupe de la centrale des services ?

M. Hervé Daudin. – De toute façon, toutes ces personnes rendent compte en dernier ressort au patron de Coopérative U ou à celui de Carrefour. Par nature, oui, nous discutons entre nous. Il est d'ailleurs de notre rôle de nous assurer qu'il y ait une totale visibilité sur ce que font l'un et l'autre. Que ce soit la même personne ou que ce soient des personnes différentes qui rendent compte à celui qui a la vision globale, cela est totalement équivalent.

Le fait qu'il s'agisse de la même personne – en l'occurrence, les directeurs marchandises – vous indique que, à nos yeux, ces sujets sont extrêmement stratégiques, à la fois d'un point de vue quantitatif et économique, et d'un point de vue juridique. Il n'est pas possible d'agir de n'importe quelle manière dans ces comités ; un certain nombre de règles doivent être respectées. Les entreprises ont donc décidé de placer à la tête de l'un et l'autre de ces comités les personnes qui sont les plus élevées dans la hiérarchie marchandises. Voilà pourquoi nous sommes là.

De plus, nous assumons d'autres fonctions ; par exemple nous avons des fonctions sur les fruits et légumes ou sur le textile.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous dites qu'il est décisif pour un directeur marchandises de savoir comment son fournisseur négocie des services. C'est donc décisif sur les deux plans. Dès lors, nous nous interrogeons sur le côté totalement hermétique entre les deux domaines, et sur

l'aspect « gagnant-gagnant » du contrat entre l'industriel et le distributeur pour ce qui concerne les services.

Je souhaiterais connaître la liste des industriels qui n'ont finalement plus de contrat de services. Y en a-t-il ? Cette concomitance systématique entre les contrats d'achats et les contrats de services nous interpelle, malgré vos explications.

M. Hervé Daudin. – Très honnêtement, nous ne comprenons pas votre interrogation. Vous avez interrogé nos homologues d'Eureca lors de l'audition précédente, en leur posant cette même question. Nous nous sommes réunis juste avant, en nous disant : « Mais qu'ont-ils derrière la tête ? »

Si nous avions voulu faire des tractations les uns avec les autres et mélanger des choux et des carottes, nous aurions alors créé un même comité. Cela n'aurait pas été gênant. Je vous donne un exemple, si nous étions les patrons de la délégation des jeux Olympiques d'hiver, avec des biathlètes d'un côté, du patinage artistique de l'autre. Au final, je ne vais pas mettre du patinage artistique à la place des biathlètes. Ce qui compte, c'est d'avoir le plus grand nombre de médailles d'or, pour la France. Ce sont des fonctions différentes, de nature différente, des équipes différentes. Il est de notre responsabilité, à nous, Carrefour – et sans doute est-ce la même chose pour Coopérative U – de nous assurer que les choses sont faites correctement, en respectant parfaitement la loi, et que les enjeux économiques sont au rendez-vous. Nous avons donc choisi les personnes adéquates. Si nous avions installé certains de nos collaborateurs à ces fonctions, vous auriez au final posé la même question. Ces collaborateurs auraient rendu des comptes aux mêmes personnes, qui sont nous-mêmes. Dans une entreprise, il y a toujours quelqu'un qui coordonne l'ensemble des fonctions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous comprenons très bien que quelqu'un coordonne. Cependant, vous nous dites que les services achats et services sont étanches.

M. Hervé Daudin. – C'est étanche, ce n'est pas la même chose. Pourtant, *in fine*, tout cela répond à un objectif économique global de l'entreprise qui doit être suivi avec attention.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous nous avez expliqué que l'ensemble de ces services concernaient des données. Nous pourrions donc en déduire que cela peut intéresser votre direction du marketing. Or il se trouve que c'est le directeur des achats qui supervise tout cela. Ce choix interroge, surtout lorsque vous nous expliquez que les deux domaines sont totalement étanches, scindés, et n'ont pas de lien.

Nous nous posons cette question parce qu'un certain nombre d'intervenants – nous l'avons évoqué tout à l'heure –, y compris le médiateur des relations commerciales, nous disent que ce sont des péages déguisés. Cette idée n'est pas née dans notre esprit.

Vous dites ne pas comprendre nos questions. Figurez-vous que nous avons déjà mené un certain nombre d'auditions et que c'est un sujet récurrent. C'est pourquoi nous vous interpellons.

M. Hervé Daudin. – Je suis directeur marchandises, pas seulement directeur des achats. C'est à ce titre que j'ai aussi la responsabilité de Carrefour Links ou des services. Ma fonction est plus large. Oui, vous auriez placé le directeur uniquement des achats sur des fonctions de services, cela pourrait interroger. Nous avons trouvé un élément commun qui, d'un point de vue stratégique, permettait de gérer ces deux entités.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a pas que les industriels qui nous ont parlé de droit de péage, mais aussi le médiateur aux relations commerciales, qui a une grande expérience du métier – je parle de l'ancien médiateur qui est parti à la retraite il y a quelques mois.

M. Hervé Daudin. – Je vois deux questions. Sur le droit de péage, je laisserai à CWT le soin de répondre ; il l'a d'ailleurs déjà fait, notamment sur la notion de racket. Sur l'organisation du groupe, j'essaie de vous expliquer que le fait qu'une personne supervise deux comités n'a rien à voir avec la notion de racket.

Si nous voulions nous livrer à du racket, il ne serait pas nécessaire d'avoir deux personnes différentes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas une réponse !

M. Hervé Daudin. – Ce secteur est stratégique ! Voyez, vous-mêmes, vous posez des questions. Vous-mêmes, vous nous demandez si nous respectons la loi Égalim, et vous vous interrogez sur la notion de concurrence.

Ces sujets sont si stratégiques – ils engagent l'entreprise et peuvent conduire à des pénalités – qu'il est apparu nécessaire de placer les personnes qui, dans la hiérarchie, sont au plus haut niveau pour être capables de les suivre.

Mme Marion Libersac. – Nous portons des fonctions qui touchent à la politique commerciale. Je ne gère pas que les achats, mais toute la partie *category management*, et donc le développement du *business*, de l'activité.

En réalité, le directeur des achats n'est même pas présent dans les instances de pilotage, en dessous, sur les parties CWT. Les services constituent une partie de notre politique commerciale, au même titre que les achats. C'est une brique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Madame, vous êtes bien directrice des achats de produits de grande consommation, n'est-ce pas ?

Mme Marion Libersac. – Pas seulement. Je gère aussi toute la partie du développement de l'activité. À ce titre, l'activité de prestations de services contribue à développer notre *business*, car nous permettons à nos industriels

d'analyser davantage toutes les données *shoppers*, relatives aux consommateurs, ce qui les aidera à un moment donné pour émerger dans nos catégories.

M. Hervé Daudin. – Le directeur marchandises fait plus de choses qu'un directeur des achats. Il assume davantage de fonctions.

M. Éric Dubouchet. – Sur le droit de péage, je ne me reconnais pas du tout dans ces termes. Le médiateur ne voit que très peu de dossiers, et précisément ceux qui n'aboutissent pas. Voici quelques chiffres : 70 % de mes contrats sont pluriannuels, déconnectés des négociations soumises à des dates butoirs. Ce n'est pas un droit de péage, car il faudrait alors que je remette chaque fois les contrats en question.

Quand nos partenaires – et cela concerne plus de 90 % d'entre eux – souhaitent se développer sur des marchés, ils nous demandent, *via* leurs structures export, par exemple d'aller exporter au Brésil, puis une fois que le marché est mature et qu'ils bénéficient de nos *data* par ailleurs, ils nous demandent de les accompagner pour installer une direction générale au Brésil, afin de formaliser des engagements sur plusieurs années ; ensuite ils peuvent construire des usines dans ce pays.

Je vous propose d'examiner les dix ou quinze plus grosses catégories qui sont gérées dans le périmètre de CWT, chez Carrefour. Pour les bières, trois multinationales représentent 70 % des parts de marché. Pour les boissons gazeuses sans alcool, deux multinationales représentent 80 % des parts de marché. Pour les lessives, deux multinationales représentent 90 % des parts de marché. Pour les couches, deux multinationales représentent 80 % des parts de marché. Pour les soins dentaires, deux multinationales représentent 95 % des parts de marché. Pour les shampoings, deux multinationales représentent 80 % des parts de marché. Pour les cafés, deux multinationales représentent 80 % des parts de marché. Pour le *snacking* apéritif, trois multinationales représentent 60 % des parts de marché. Pour les chewing-gums, deux multinationales représentent 98 % des parts de marché. Pour les aliments pour animaux, deux multinationales représentent 80 % des parts de marché.

Je vais m'arrêter là. Je voulais simplement vous dire qu'il n'y a pas de dépendance des uns envers les autres, que des discussions ont bien lieu et qu'il n'y a pas de droit de péage.

Il s'agit de géants mondiaux qui représentent 98 % de mes catégories, je n'ai pas les moyens de leur imposer un droit de péage avant d'aller négocier quoi que ce soit. Ce n'est pas du tout ainsi que nous travaillons.

M. Hervé Daudin. – Tel est, en quelque sorte, le sens de nos propos liminaires : il y a des centrales internationales et des centrales d'achat, et certaines ont leur singularité. C'est tout. Ne mettez donc pas tout dans le même panier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous voulez dire que certaines travaillent mieux que d'autres ? Est-ce cela que vous voulez dire ?

M. Hervé Daudin. – Je ne me permettrais pas de dire cela.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certaines travaillent-elles moins bien que d'autres ?

M. Hervé Daudin. – Certaines sont différentes. En tout cas, vous êtes en mesure de juger, à l'issue de toutes vos auditions, quelles sont les différences et, potentiellement, quelles sont les bonnes pratiques, tout comme ce qui peut être fait pour faire évoluer le système, si c'est ce que vous souhaitez.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma prochaine question concerne les conditions générales de vente entre vous. Les membres d'Eureca expliquaient qu'ils avaient pour objectif de parvenir à la même évolution des prix chez chacun d'entre vous. Cette décision est-elle prise au sein de Concordis par le comité stratégique, ou ailleurs ?

M. Hervé Daudin. – Les conditions générales de vente sont imposées par les industriels et sont les mêmes pour tous les distributeurs. Vous évoquez l'objectif que nous nous donnons, en matière de négociation : avoir tous la même amélioration des négociations sur l'ensemble d'Eureca. Cette mesure existe dans nos accords, elle n'est pas rediscutée au niveau des comités de pilotage. Cette mesure est contractuelle et fondamentale pour notre accord, en termes d'équité. Elle consiste à dire : « Nous allons nous mettre ensemble, nous allons négocier ensemble dans le cadre d'une centrale commune. » Nous appliquons une sorte de principe d'équité selon lequel, ensemble, nous devons obtenir la même amélioration des conditions d'achat.

Ce mode de fonctionnement est très classique dans les centrales d'achats ; il est appliqué depuis dix ou quinze ans dans d'autres centrales. Ces dispositions ont été présentées et discutées avec l'Autorité de la concurrence ; ce dispositif n'est justement pas celui de l'alignement des conditions. En revanche, ensemble, nous nous donnons l'objectif stratégique, par ce principe d'équité, de faire évoluer nos conditions d'achat de manière symétrique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Toutefois, un fournisseur peut choisir de signer un contrat spécifique avec Carrefour, qui a une plus grande force de frappe, et un autre contrat avec Coopérative U, qui est plus petit. Étant donné que les volumes ne sont pas les mêmes, il peut très bien choisir de ne pas faire le même effort. Voilà ce qui m'étonne. De ce fait, vous imposez un même effort en cumulant vos forces.

M. Hervé Daudin. – Nous n'imposons pas, nous négocions un effort équilibré entre les parties. C'est une alliance, avec des avantages et des inconvénients. Nous sommes potentiellement plus gros, mais Coopérative U est parfois plus agile sur certaines fonctions. C'est donc cet ensemble, cette diversité, qui crée la force de l'alliance.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce autorisé ?

M. Hervé Daudin. – Non seulement cela est autorisé, mais cela a été présenté vingt fois et *x* autres centrales fonctionnent de la même manière.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La question est de savoir si l'autonomie des contrats est respectée, interrogation que nous avions également tout à l'heure au regard du droit de la concurrence. En effet, nous comprenons que vous gérez ces contrats de manière parallèle. Peut-être interrogerons-nous l'Autorité de la concurrence sur ce point.

M. Hervé Daudin. – Je vous conseille effectivement d'interroger l'Autorité de la concurrence, puisque ces sujets ont été traités maintes et maintes fois. Le schéma proposé est très classique, il a été examiné pendant quatre mois par l'Autorité. Je ne saurais refaire un débat sur le droit des contrats.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous découvrons cette pratique, que vous dites courante, grâce à cette audition. J'en suis un peu étonnée. Nous ne manquerons pas d'interroger l'Autorité de la concurrence.

M. Hervé Daudin. – Cette pratique courante a, du point de vue de l'Autorité de la concurrence, un grand avantage : cela permet que ni le partenaire Coopérative U ni le partenaire Carrefour n'aient connaissance des conditions d'achat réelles de l'un et de l'autre, puisqu'en réalité, on ne fait que négocier la variation, mais jamais le montant absolu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord, mais cela ne change pas grand-chose…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mais qu'est-ce que cela veut dire ?

M. Hervé Daudin. – Les contrôles ne nous sont jamais communiqués ! Vous paraissez sceptiques…

Carrefour a mis en place un dispositif – je le dis devant Coopérative U, qui, j'en suis sûr, dirait la même chose – pour qu'à aucun moment Coopérative U n'ait accès aux conditions d'achat de Carrefour, et nous y tenons très fortement. Coopérative U, j'en suis convaincu, y tient aussi.

Nos conditions d'achat restent donc totalement étanches. L'Autorité de la concurrence estimait que c'était également un point très important.

Mme Marion Libersac. – Deux documents majeurs régissent notre alliance : la charte de confidentialité, dans laquelle est établi l'ensemble des règles que nous nous fixons entre nous, et le code de bonne conduite. Nous pourrons vous les communiquer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Très bien, merci.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je souhaitais revenir, monsieur Dubouchet, sur les éléments que vous évoquiez précédemment

concernant le poids des multinationales, avec des chiffres effectivement importants, puisque vous parlez de 80 %.

Je voudrais simplement obtenir une confirmation : ces chiffres correspondent-ils uniquement à la part des marques nationales ? Ils ne prennent pas en compte toutes vos marques de distributeurs (MDD), n'est-ce pas ?

M. Éric Dubouchet. – Il s'agit du chiffre d'affaires des multinationales hors MDD.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les MDD représentent tout de même près de 30 % à 40 % du marché.

M. Éric Dubouchet. – Je ne m'en occupe pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous nous redonner les chiffres réels, dans la globalité du marché ? En effet, nous dire que les chiffres des multinationales correspondent à ce qui reste quand vous enlevez la marque propre…

M. Éric Dubouchet. – La part de marché des marques internationales correspond aux chiffres que je vous ai donnés. Les marques de distributeurs représentent donc environ 40 % du marché. Les multinationales pèsent entre 80 % et 95 % des 60 % restants.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas tout à fait la même chose. C'était simplement pour vérifier l'exactitude des éléments.

M. Éric Dubouchet. – C'est ce que je vous avais précisé dans mon propos liminaire. Il s'agit bien sûr des produits hors marque propre ; en effet, nous ne traitons pas, à CWT, des marques propres.

Je souhaite simplement équilibrer les auditions et les débats que vous avez eus. Les industriels ne sont pas en situation de dépendance vis-à-vis de nous et ils nous prêtent certaines pratiques qu'en trente ans – et je parle sous serment – je n'ai jamais vues ni encouragées.

Nous parlons d'un rapport de force qui n'est en fait qu'une négociation de gré à gré dans la recherche d'un compromis. Dans ce cadre, je propose des services que j'essaie de rendre les plus attractifs possibles, pertinents, non fictifs, mais au contraire effectifs, validés en termes de contractualisation et d'exécution par des commissaires aux comptes.

J'ai pris l'initiative, depuis 2021, de faire valider toutes mes procédures de négociation et tous mes processus – j'ai avec moi le rapport et je pourrai vous le transmettre – de façon à ce que les commissaires aux comptes valident non seulement les comptes et les flux financiers, mais aussi les procédures, la manière dont sont menées les négociations et la contractualisation du nombre de services.

On parle de 12 000 services suivis par une *scorecard*, une formalisation de la charge de la preuve qui nous est envoyée par l'industriel et certifiée par les commissaires aux comptes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour des observateurs extérieurs, comment expliquer que des partenaires, dans un contexte que vous dites « gagnant-gagnant », aient un quelconque intérêt à pointer ce type de pratiques ou de manquements ? Si leur souhait est de se développer à l'international, pourquoi les industriels iraient-ils dénigrer des services dont ils ont besoin pour développer leur activité ?

M. Éric Dubouchet. – Je ne pourrai répondre à leur place. Cela fait des années que je travaille avec ces grandes marques, sur tous les territoires, dans le monde entier… Je ne saurais vous répondre, à moins que des pratiques citées ne soient pas conformes. Mais cela me rend perplexe.

Mes équipes ont examiné, sur cinq ans, les choses en France. Les grandes marques internationales qui ont un accord avec CWT ont cru 1,8 fois plus vite que l'ensemble du secteur des produits de grande consommation en France, d'après LSA.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ils sont donc plutôt contents de vos services.

M. Éric Dubouchet. – Il peut arriver que des contrats s'arrêtent. Quelques contrats ont été arrêtés dans la période après le covid. En général, ce sont des entreprises qui soit font le choix de se recentrer sur leur marché domestique – elles estiment donc ne plus avoir besoin de développement –, soit elles changent de nature de services ou diminuent le niveau des services, et donc le niveau de rémunération. Différents cas peuvent donc se présenter.

Vous avez d'ailleurs auditionné une entreprise avec laquelle nous n'avons plus de contrat, parce qu'elle a racheté sa marque et a décidé de se recentrer en France. Elle ne veut plus être présente dans les différents pays.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ont-ils toujours un contrat d'achats ?

M. Éric Dubouchet. – Non, ils nous ont dit qu'ils ne voulaient plus développer à l'international. Nous avons arrêté le contrat.

M. Hervé Daudin. – Les retours que nous avons des industriels témoignent d'une relative satisfaction quant aux services qui leur sont octroyés. Évidemment, il existe toujours des contestations sur les prix. Chaque service est contesté, car l'on estime toujours qu'un service est trop cher. En réalité, sur la nature même du service, nous avons beaucoup de retours d'industriels qui sont très satisfaits. Nous pourrions vous donner des exemples très concrets.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Donnez-nous des exemples ; si nous pouvons les auditionner, nous le ferons.

M. Hervé Daudin. – Je peux vous donner l'exemple récent d'une discussion entre deux *CEO (Chief Executive Officer*, PDG), le nôtre et celui d'un industriel qui expliquait être peu présent au Brésil – il ne l'était d'ailleurs pas du tout. Il avait un concurrent qui était présent au Brésil et il se demandait s'il devait s'installer au Brésil ou non.

Grâce aux données transmises par Carrefour et au plan stratégique établi avec Carrefour, il a pris la décision de s'implanter au Brésil, non seulement pour y exporter des produits depuis l'Europe, mais potentiellement pour investir dans une usine sur place qui lui permettrait de se développer. Il détient aujourd'hui, dans son segment, 30 % de parts de marché au Brésil.

Ainsi, l'aide stratégique, les données transmises, la capacité à identifier que c'est dans telle région que l'on doit être capable d'exporter les produits ou dans telle autre que l'on doit être capable d'implanter l'usine, ont permis le développement de cet industriel. Aujourd'hui, la valeur représentée par cette prise de 30 % de parts de marché au Brésil est colossale pour lui. Pour nous, il est également colossal d'avoir implanté au Brésil un acteur qui rééquilibre le marché, lequel était quasi monopolistique. Je vous transmettrai, naturellement, le nom de l'acteur déjà présent au Brésil et de celui qui s'y est implanté.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci. Cela nous intéresse beaucoup.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – J'ai deux questions à vous poser. La première concerne la facturation des différents services aux fournisseurs. S'agit-il principalement d'outils ou de dispositifs utilisés en interne par Carrefour – des outils d'analyse dont vous avez besoin pour votre implantation internationale, des suivis de vente, du pilotage du dispositif marketing – que vous mettez ensuite à la disposition des différents fournisseurs dans le cadre des prestations dont nous parlons et qui sont facturées ? Ou bien s'agit-il de services spécifiques qui ont été conçus pour les fournisseurs qui en font la demande ?

Ma deuxième question est la suivante. Depuis le début de nos auditions, certains dirigeants de grands groupes de distribution – et ce sont peut-être eux qui nous induisent en erreur – évoquent régulièrement la notion de « contrepartie » pour décrire les services facturés aux fournisseurs dans le cadre des relations commerciales. C'est un terme qui me surprend, car dans la plupart des secteurs, lorsqu'une entreprise recourt à un service ou à un conseil, elle rémunère une prestation identifiée, sans que celle-ci soit considérée comme une contrepartie – à mes yeux, toute contrepartie est la contrepartie d'un avantage.

Lors d'une audition précédente, Thierry Cotillard, président du groupe Les Mousquetaires, a apporté un élément d'explication en rappelant que le droit commercial prévoit qu'un avantage financier consenti par un industriel, qu'il s'agisse d'une baisse de prix ou d'une modération de hausse,

doit être assorti d'une contrepartie, généralement formalisée sous la forme de services facturés conformément au dispositif du code de commerce.

Les services que vous facturez aux industriels doivent-ils être compris comme des prestations autonomes, définies et valorisées pour elles-mêmes, pour ce qu'elles représentent, ou bien comme une traduction contractuelle d'un avantage tarifaire obtenu dans le cadre des négociations par la centrale ? Sur quels critères en déterminez-vous la valeur ?

J'aurai une dernière question : les clients, les prestataires avec lesquels vous travaillez, sont-ils les 45 clients de la centrale de négociation ou bien les autres fournisseurs du groupe Carrefour ?

M. Éric Dubouchet. – Il me semble qu'il y a une confusion sur la notion de contrepartie. Nous ne négocions pas de prix d'achat, nous ne cherchons pas à faire baisser les prix d'achat, nous n'achetons pas de marchandises. Par conséquent, la valorisation du service est le résultat d'une négociation. Nous avons un échange entre la nature du service et son étendue, d'une part, et de l'autre soit des « initiatives » – nous ne parlons pas trop de contrepartie –, soit des « *pay for performance* ». Nous définissons donc un service dans un menu, avec différentes granularités de services. L'industriel, dans le cadre de nos discussions, choisit la nature et l'étendue de ce service, puis, en fonction de l'intérêt qu'il porte à ce service, nous discutons et nous trouvons un compromis sur le prix. Le prix du service dépend du nombre de services et de la granularité du service.

Dans le cadre de Concordis, j'ai reçu une liste de 65 fournisseurs. Vous aurez nos réponses au questionnaire, auquel nous répondrons en toute transparence. Je peux juste affirmer aujourd'hui que beaucoup de fournisseurs sont communs, mais il y a des fournisseurs d'Eureca avec lesquels je n'ai pas de contrat de services.

Pour élargir un peu la question, si l'on considère les trois plus gros pays de Carrefour – la France, le Brésil et l'Espagne – et les 100 plus gros fournisseurs des produits de grande consommation, en moyenne, les industriels qui ont un partenariat de services avec CWT représentent entre 40 % et 50 % du nombre de fournisseurs, soit à peine la moitié. De ce fait, ce ne sont pas nécessairement les mêmes.

Concernant la facturation des données par rapport à un fournisseur spécifique, oui, les données sont coconstruites avec de très grands industriels en fonction de leurs besoins ; c'est ainsi que nous avons évolué dans le type de données et la granularité proposés.

Mme Valentine Brom Szczerbakow. – Concernant la data, notre outil de pilotage qu'utilisent nos équipes en interne permet aux industriels d'avoir un langage commun dans tous nos pays. Les outils que nous avons développés au sein de CWT sont uniques, car nous travaillons dans trente géographies. Nous avons rendu comparables toutes les données entre un magasin au Qatar et un magasin en France, avec les mêmes nomenclatures. Nous donnons ainsi

une vision globale à nos industriels, qui disposent d'indicateurs de performance communs, qui peuvent être exploités de manière macroéconomique. Bien sûr, cela nous permet d'avoir des indicateurs de performance qu'ils peuvent utiliser dans nos pays.

Ces outils sont aussi développés pour leur performance et leur agilité commerciale au sein d'une géographie. Carrefour, dans son ensemble, a plus de 50 millions de consommateurs encartés : c'est bien plus qu'un panéliste qui ne dispose que des données que de quelques centaines de milliers de consommateurs. C'est cette data que nous vendons. Ainsi, l'industriel dispose d'indicateurs clés sur des comportements des consommateurs qu'il n'aura nulle part ailleurs.

C'est à la fois un outil interne pour piloter son activité au mieux avec Carrefour et des données d'une richesse unique. Quand un industriel fait un test dans un magasin Carrefour, dans n'importe quel pays, il peut très bien le répliquer dans un magasin concurrent. On appelle cela une *best practice*. On peut aussi s'inspirer de ce qui est fait chez la concurrence, mais sans disposer de la data. C'est donc à la fois un outil de pilotage interne et un outil marketing puissant pour nos fournisseurs.

M. Éric Dubouchet. – Je souhaiterais aborder un point très intéressant : l'origine des données. Ce sujet explique pourquoi je suis un peu perplexe quant à vos commentaires.

Nos data viennent du fait que les industriels sont venus nous trouver, il y a vingt-cinq ans. Il était alors tabou chez Carrefour de donner de l'information. Nous avons été les premiers à le faire au tout début des années 2000. Effectivement, à l'époque, il s'agissait de fichiers Excel qui ne présentaient que des données de sortie de caisse. Mais cela s'est fait à la demande des industriels ; c'était eux qui souhaitaient disposer de ces données ! C'est pourquoi le débat me semble un peu étonnant.

Avec le temps, parler le même langage, avec des données homogènes, sur le même périmètre de représentativité que représente Carrefour, et, qui plus est, de manière omnicanale, voilà qui apaise les débats. Nos partenaires nous utilisent pour apaiser les débats, parce que nous intervenons aussi avec un rôle de médiateur. Convaincre un *category manager* que les données reflètent bien la réalité de la performance de sa marque, qu'il n'y a pas de *bluff* dans les négociations qui pourrait venir du fait que les sources soient différentes, je vous assure que cela apaise les débats. C'est l'un de nos rôles.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous voulons bien le croire, mais ce sont les industriels qui doivent en être convaincus, car ce sont eux qui financent les services.

M. Éric Dubouchet. – Je ne peux pas croire que ce soient les industriels…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez entendu les auditions !

M. Éric Dubouchet. – Nous avons entendu des industriels très satisfaits et des représentants des industriels faire des caricatures, nous parler de racket, de fichiers Excel disproportionnés. Évidemment, je n'irais pas acheter des fichiers Excel au prix que certains représentants ont annoncé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans votre communication avec vos clients que sont ces industriels, il y aura des choses à préciser. Nous vous rapportons de manière brute, *cash*, ce que nous entendons.

Madame Libersac, je souhaiterais avoir une confirmation. Dans les précédentes auditions, vous nous avez bien dit que les recettes issues des centrales de services ne sont pas réinvesties dans les produits de vente aux consommateurs, mais bien dans la logistique du groupe. Le confirmez-vous ?

Mme Marion Libersac. – Les sommes sont essentiellement réinvesties dans la transformation de l'entreprise, pas uniquement sur la logistique, cela peut concerner aussi l'informatique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et côté Carrefour ?

M. Hervé Daudin. – Non, ces recettes participent à la politique commerciale : nous pouvons faire du cagnottage par exemple, ou investir dans tel ou tel produit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci pour vos réponses. Nous serons attentifs à vos compléments écrits.

Audition de M. Dominique Chargé, président de la Coopération agricole

(*Mercredi 4 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Dominique Chargé, président de la Coopération agricole, accompagné de Mmes Florence Pradier, directrice générale, Vanessa Vulvin, juriste spécialisée dans les relations commerciales, et Eugénie Debavelaere, responsable des affaires publiques. Merci 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, notamment de cinq ans d'emprisonnement et 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. Dominique Chargé et Mme Florence Pradier prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La Coopération agricole occupe une place singulière dans le paysage de l'agriculture française et de la transformation agroalimentaire. Votre association régie par la loi de 1901 représente plus de 2 000 coopératives. Malgré sa complexité et ses particularités, le modèle coopératif progresse et est apprécié des Français. La Coopération agricole pèserait actuellement environ 70 % de notre production nationale et 50 % de l'agroalimentaire. Son chiffre d'affaires serait passé, depuis la fin des années 2010, de 90 milliards d'euros à près de 120 milliards d'euros. Vous nous direz si ces chiffres sont exacts.

Le poids du monde coopératif est donc important et est pleinement pris en considération dans nos réflexions.

Nous aimerions que vous nous éclairiez sur la formation des prix et des marges dans le cadre de vos coopératives, sur la façon dont vous et vos membres orientez les négociations commerciales et mettez en œuvre les dispositions des lois Égalim, en particulier la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA), ainsi que sur votre approche des questionnements relatifs à la matière première industrielle (MPI). Vous avez déclaré en effet que la MPI avait autant d'importance que la MPA. Cette question a fait l'objet de nombreux débats dans le cadre de notre groupe de suivi des lois Égalim.

M. Dominique Chargé, président de la Coopération agricole. – Merci de nous recevoir. Agriculteur en Loire-Atlantique, je suis président de la Coopération agricole, mais également vice-président de Terrena et président de l'Institut national d'enseignement supérieur pour l'agriculture,

l'alimentation et l'environnement dit « Institut Agro », qui regroupe les écoles de Rennes, Angers, Montpellier et Dijon.

En tant que syndicat d'entreprise, nous n'intervenons pas directement dans les négociations commerciales.

Avant de répondre aux questions relatives à l'application du cadre réglementaire et au fonctionnement particulier de nos entreprises, je tiens à vous rappeler les spécificités et les responsabilités de nos entreprises, qui sont les entreprises des agriculteurs et des territoires.

Ces entreprises agissent tout au long de la chaîne alimentaire : de l'approvisionnement des exploitations en passant par le conseil aux agriculteurs, la collecte, la transformation et la commercialisation des produits sur tous les circuits de distribution jusqu'à la commercialisation sans transformation de produits bruts en BtoB (*Business to Business*).

Nous sommes 2 000 entreprises coopératives. Pas moins de trois agriculteurs sur quatre sont adhérents d'une coopérative. Et vos chiffres sont exacts : nous représentons bien 70 % de la collecte de production agricole et la moitié de la production d'alimentation à travers l'industrie agroalimentaire, pour un chiffre d'affaires aggloméré avoisinant les 120 milliards d'euros.

Nous sommes donc concernés au premier chef par les questions liées à la souveraineté alimentaire.

Nos entreprises ont un statut particulier. La coopérative est le prolongement de chacune des exploitations adhérentes, que nous appelons des associés coopérateurs et qui détiennent des parts sociales dans la coopérative. Les entreprises appartiennent ainsi à chacun des associés coopérateurs qui contribuent à la décision collective.

Ce sont des entreprises démocratiques : un agriculteur égale une voix. Nous ne parlons pas d'actionnaires, ni de profits, ni de logique capitalistique. Nous parlons de rémunération déterminée de manière démocratique par un conseil d'administration élu par une assemblée générale qui lui donne un mandat de gestion et à laquelle il doit rendre compte une fois par an.

Ces entreprises ne sont pas délocalisables. Quand d'autres peuvent choisir d'aller produire ailleurs pour avoir de meilleures conditions, notre mission est d'être présents dans les territoires et, parfois, de reprendre la collecte de ceux qui choisissent de quitter le territoire national.

Par conséquent, nos entreprises ne sont pas opéables. Les réserves sont indivisibles et impartageables, ce qui fait d'elles des entreprises transgénérationnelles qui doivent en outre assumer la gestion des crises auprès de leurs associés coopérateurs et la transformation des modèles de production – sujet qui nous préoccupe beaucoup actuellement.

Les investissements réalisés aujourd'hui serviront les générations futures d'agriculteurs et d'agricultrices.

Nos entreprises sont donc dotées d'une triple responsabilité, à commencer par celle de la rémunération des associés coopérateurs : pour que ces agriculteurs vivent de leur métier, mais aussi pour qu'ils puissent développer leur exploitation, la moderniser et l'adapter aux nouveaux contextes de transformation. C'est ce qui permet aussi d'assurer le renouvellement des générations.

Nous sommes également mobilisés pour assurer la fourniture d'une alimentation accessible à tous les consommateurs et la mise en œuvre des transitions, dont la décarbonation des investissements pour l'entretien de nos outils industriels.

Tout cela nécessite un arbitrage au sein des conseils d'administration et des assemblées générales, concernant la répartition des résultats entre la rémunération de l'immédiat et le choix des investissements pour le futur.

Notre priorité est donc la pérennité de l'activité économique agricole et agroalimentaire de nos territoires, avant la rentabilité des capitaux à court terme. Les coopératives redistribuent les bénéfices aux associés coopérateurs à travers plusieurs mécanismes : les compléments de prix, les ristournes effectuées en assemblée générale sur la base des résultats, ou encore la rémunération des parts sociales au capital détenues par chacun des coassociés.

Nous sommes aussi de plus en plus sollicités pour reprendre des activités non coopératives dans nos territoires, en difficulté ou qui ne trouvent pas de repreneur. Souvent, des PME viennent ainsi voir les coopératives pour que leur activité perdure. Et il est bien sûr intéressant pour nous de la pérenniser lorsque nos activités agricoles dépendent de ces entreprises.

La rémunération coopérative est encadrée. Elle s'inscrit dans le respect des dispositions des lois Égalim relatives aux effets similaires. Dès lors qu'un agriculteur adhère à une coopérative, le droit coopératif s'applique. Or ce dernier relève du code rural et non du code de commerce. Un pacte coopératif est mis en œuvre, constitué de plusieurs documents – statuts, règlement intérieur, éventuels documents complémentaires –, qui régit la relation entre l'associé coopérateur et sa coopérative. Le flux qui les relie est donc contractualisé pour une longue durée, *via* des contrats de trois à cinq ans renouvelables appelés « l'engagement coopératif ».

Compte tenu de cette contractualisation et des dispositions particulières du fonctionnement coopératif, les lois Égalim s'appliquent de façon particulière aux coopératives, qui n'ont eu à intégrer que les dispositions économiques, à savoir les indicateurs Égalim que sont les coûts de production ou les indicateurs de marché, dans leurs documents coopératifs, pour produire les effets similaires qui leur sont demandés. Toutes les autres clauses – durée des contrats, modalités de livraison, paiements, cas de force majeure – trouvaient déjà des effets équivalents ou mieux-disants dans les statuts des coopératives.

En généralisant la contractualisation dans le secteur agricole, les lois Égalim, notamment Égalim 2, ont reconnu les atouts de l'organisation coopérative, qui se fonde sur l'engagement réciproque entre le producteur et son outil collectif qu'est la coopérative.

Les retours des contrôles réalisés au cours des dernières années sur l'application des dispositions des lois Égalim montrent que les coopératives appliquent bien les effets similaires. En 2025, dix saisines ont été effectuées par le Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA). Souvent, les manquements constatés n'étaient que formels et n'avaient pas d'incidence réelle.

Les coopératives sont engagées dans un processus de contrôle qui les oblige à se soumettre à une révision tous les cinq ans, sous le contrôle du HCCA. Cette révision s'ajoute à la certification des comptes réalisée par les commissaires aux comptes.

Nos résultats sont plus faibles que la moyenne des industries agroalimentaires non coopératives. Nos taux de marge nette sont inférieurs à 1 %, contre 3 % à 4 % dans le reste de l'agroalimentaire. Et les marges de bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (Ebitda) avoisinent en moyenne les 5 %, contre 8 % à 10 % dans le reste de l'agroalimentaire. Nos entreprises sont donc en difficulté pour investir à la hauteur des enjeux liés à la décarbonation de nos filières.

Toutefois, les coopératives constituent le premier investisseur privé en zone rurale. Les prévisions d'investissement pour l'ensemble des coopératives s'élèvent à 10 milliards d'euros pour les trois prochaines années. Cependant, cela ne suffit pas à couvrir les besoins de modernisation, pour faire face aux transitions.

De plus, nous sommes de plus en plus sollicités pour amortir des crises. Notre obligation est de collecter la totalité de la production des agriculteurs, même en l'absence de débouchés. Je pense notamment à la crise de la filière bio survenue il y a quelques années, à la suite de la crise du pouvoir d'achat. Nombre de nos coopératives ont été sollicitées à cette occasion, conformément à leur mission, pour apporter un filet de sécurité aux producteurs concernés. En outre, nous avons dû absorber une grande partie de l'inflation née de la crise du Covid-19 ou de la guerre en Ukraine, que nous n'avons pas répercutée en totalité sur nos clients.

Par ailleurs, nos marges, déjà faibles, sont grignotées par un logiciel spécifique : celui de la guerre des prix, et de la pression de plus en plus forte exercée par la grande distribution. La recherche des prix bas constitue le seul logiciel en vigueur, au détriment du patriotisme alimentaire ou de la bienveillance à l'égard du bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

Plusieurs communications ont conditionné les consommateurs à chercher les prix les plus bas. On a fait de l'alimentation la variable

d'ajustement du budget des ménages. Ce sont les agriculteurs et leurs coopératives qui paient aujourd'hui cet ajustement.

Les distributeurs font la course aux prix les plus bas, dans une bagarre de parts de marché qui se tient dans un marché fermé. De même, la restauration à domicile favorise les prix bas, notamment par l'importation de productions.

Le droit de la concurrence est un autre facteur d'affaiblissement pour les coopératives. Il favorise en effet les prix bas et la concentration des acteurs de la distribution, alors que cette dernière freine la concentration des acteurs coopératifs, ce qui fragilise d'autant plus notre performance et notre capacité à accompagner les agriculteurs dans la transformation de leurs modèles de production.

Nous faisons face à une concentration de la grande distribution : quatre centrales d'achats concentrent ainsi 90 % des parts de marché de la grande distribution, alors que l'on dénombre plus de 20 000 fournisseurs à l'amont, qui sont fragmentés et dont on freine les possibilités de concentration. Nous sommes donc pris dans une dépendance extrêmement forte, qui pèse sur notre rentabilité ainsi que sur nos capacités de négociation et de valorisation.

Enfin, en 2026, le climat des négociations commerciales s'est à nouveau dégradé. À tout le moins, il ne s'est pas amélioré, malgré la charte signée au début des négociations.

Depuis Égalim 2, chaque année de négociation est marquée par des modifications de cadre réglementaire ou par des crises qui ont fortement déstabilisé la chaîne alimentaire. Or toutes nos demandes de revalorisation exprimées à la suite de ces différentes crises interviennent toujours avec un décalage temporel important. Il en résulte des situations économiques très fragiles.

Les coûts industriels ne sont pas pris en compte de manière générale, ce qui a un impact global, dans le cadre de nos organisations coopératives, sur les résultats des entreprises, donc, *in fine*, sur la rémunération des associés coopérateurs en raison des mécanismes décrits plus haut.

La matière première agricole, qui forme les éléments de rémunération des associés coopérateurs, est également fortement discutée. Nous défendons pour notre part les dispositions qui nous semblent nécessaires pour que les agriculteurs puissent réaliser les investissements requis et aient les moyens de vivre de leur métier. Or nous avons le sentiment que les distributeurs sont allés plus loin cette année que les années précédentes, malgré la charte signée, en proférant de nombreuses menaces de déréférencement et en les mettant même parfois à exécution, et en remettant en cause ce qui avait été initialement présenté sur la MPA.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel bilan global tirez-vous des lois Égalim et de leur application ? Quelle est notamment votre appréciation de la clause de révision automatique des prix ?

M. Dominique Chargé. – Ces lois ont permis, à un moment de notre histoire, une prise de conscience sur la nécessité de bien rémunérer la matière première agricole pour que les agriculteurs puissent vivre de leur métier et pour que leur production ait de la valeur. Elles ont également instauré le seuil de revente à perte (SRP) majoré de 10 %, dont l'objectif était d'entraîner un ruissellement vers l'amont de la production. D'après ce que j'avais alors compris, le fait d'imposer aux distributeurs d'appliquer un seuil minimum de marge sur les produits devait entraîner un moindre besoin de marges sur les produits de nos coopératives. Or nous n'avons rien constaté de tel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela n'a donc pas ruisselé jusqu'à vous.

M. Dominique Chargé. – Le ruissellement n'a pas eu lieu, à tout le moins dans la version qui nous avait été présentée.

Cependant, il faut absolument maintenir la date butoir, car elle nous donne un cadre de discussion utile. Tous les ans, nos entreprises peuvent ainsi avoir une discussion pour tâcher d'améliorer leur situation.

En outre, même si le seuil de revente à perte n'a pas produit les effets escomptés, sa suppression entraînerait, je le crains, une augmentation des besoins de marge sur les produits de nos coopératives, au profit de marges à taux zéro sur les grands produits d'appel. Malgré ce que je vous ai dit de ce seuil, une telle suppression nous rassurerait donc peu, au vu de la dépendance à ce seuil qui s'est installée au sein de la distribution.

Mme Florence Pradier, directrice générale de la Coopération agricole. – Les lois Égalim avaient pour objet de protéger l'amont de la filière d'un aval assez concentré et agressif en matière de baisse de prix et de diminution de la valeur.

Le monde coopératif a la chance de disposer d'un observatoire économique qui nous fournit chaque année des données issues des bilans de l'ensemble des coopératives. Or, depuis cinq ans, cet observatoire fait état d'une diminution des fonds propres. En moyenne, notre ratio de fonds propres sur bilan a perdu environ deux points, passant de 37,54 % à 35,05 %. La protection attendue n'a donc pas suffisamment fonctionné.

La lecture des bilans consolidés montre également la difficulté que nous avons à maintenir de la valeur en amont. Cette difficulté n'est toutefois pas liée seulement aux lois Égalim, elle tient également à des effets de crises. Le coût des crises climatiques est ainsi multiplié par deux tous les cinq ans. Ce n'est pas neutre. Or ses effets sur le maillon intermédiaire sont peu pris en compte.

L'efficacité des lois Égalim est donc loin d'être optimale. En revanche, la situation aurait probablement été pire si elles n'avaient pas été là.

M. Dominique Chargé. – La sanctuarisation de la matière première agricole est plutôt une bonne chose, à condition qu'elle soit respectée. Cependant, il en résulte une pression énorme exercée sur la matière première industrielle, c'est-à-dire sur les coûts industriels. Pour illustrer cette situation, je prendrais l'image suivante : si la matière première agricole a pu se raccrocher dans sa chute à la branche des lois Égalim, nous n'avons pas réussi à retenir la matière première industrielle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Celle-ci a peut-être même chuté, d'après ce que nous avons pu entendre au cours de nos auditions.

M. Dominique Chargé. – Absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous des informations chiffrées concernant l'évolution de la matière première agricole et de la matière première industrielle ?

Mme Florence Pradier. – Nous vous transmettrons des éléments. Un document vient en outre de vous être remis comportant en annexe des graphiques qui illustrent bien l'évolution des prix de nos matières premières industrielles. Vous disposez également du bilan de l'évolution des chiffres d'affaires, de la marge brute, de la valeur ajoutée, de l'Ebitda et du résultat net du périmètre coopératif depuis 2018.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie. Nous avons compris que le rapport de forces dans les négociations commerciales ne vous était guère favorable. Comment se passent les négociations avec la grande distribution ? Le statut particulier de coopérative constitue-t-il une protection ? Trouvez-vous ces négociations virulentes ? Par ailleurs, négociez-vous toujours en France ?

M. Dominique Chargé. – La Coopération agricole ne négocie pas, ce sont ses adhérents qui s'en chargent. D'après eux, le climat des négociations ne s'améliore pas. Elles ont été particulièrement virulentes cette année. Les menaces de déréférencement et les déréférencements eux-mêmes ont été nombreux et le niveau de commande a fortement diminué pendant la durée des négociations.

À notre connaissance, aucune coopérative n'a été invitée à négocier ailleurs qu'en France. En revanche, le résultat des négociations qui peuvent avoir lieu ailleurs qu'en France, chez d'autres acteurs non coopératifs, a forcément une incidence sur les coopératives, sur lesquelles une pression forte s'exerce. Elles sont en effet placées dans un jeu de concurrence, et mises sous tension en tant qu'acteurs économiques. Cette situation ne s'est pas améliorée malgré les engagements pris dans la charte.

Je pense pouvoir dire objectivement qu'une attention particulière est portée à notre modèle coopératif, car de nombreux distributeurs et clients

craignent de ne plus pouvoir s'approvisionner à l'avenir. Le soutien à la production en France peut apparaître dans ce contexte comme une impérieuse nécessité. Pour autant, cela n'a pas, à ce stade, d'incidence particulière sur le résultat des négociations.

Mme Florence Pradier. – Concernant les étapes des négociations, le monde coopératif est soumis aux mêmes règles et aux mêmes processus que l'ensemble du périmètre agroalimentaire. L'envoi des conditions générales de vente (CGV) doit se faire avant le 1er décembre. Le distributeur doit ensuite répondre à ces CGV, qui sont plus ou moins détaillées. De nombreux distributeurs imposent, avant tout démarrage des négociations commerciales, une signature de convention logistique. Les rendez-vous sont ensuite organisés en visio ou dans des box. Sur la base du tarif fournisseur, les parties négocient les réductions de prix, les services de coopération commerciale et les nouveaux instruments promotionnels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il existe trois options de présentation pour la sanctuarisation de la matière première agricole. La plupart des PME choisissent plutôt les options 1 et 2, et la plupart des grands industriels l'option 3. Or la grande distribution n'aime pas du tout cette dernière option, qui forme presque un obstacle à la négociation. Comment vos membres se positionnent-ils à cet égard ?

M. Dominique Chargé. – Peu importe l'option retenue, ce qui importe, c'est que la sanctuarisation de la matière première agricole n'est pas respectée. En tout cas, elle est très fortement remise en cause. De plus, les entreprises choisissent souvent les seules options possibles en fonction de leurs capacités. Toutes n'ont pas les moyens de présenter les détails demandés.

En ce qui nous concerne, la fiabilité du travail de certification des commissaires aux comptes a une grande valeur.

Mme Florence Pradier. – L'option 2 est généralement privilégiée par les coopératives agricoles. L'option 3 est choisie par un tiers d'entre elles.

Par ailleurs, nous menons régulièrement une enquête auprès de nos membres pour savoir si la sanctuarisation de la matière première agricole a été respectée, quelle que soit l'option choisie. Or, dans l'enquête conduite du 2 au 13 février dernier, 60 % des coopératives agricoles ont répondu que la sanctuarisation de la matière première agricole n'avait pas été appliquée dans les négociations en cours. C'est assez inquiétant.

Le bilan général des négociations devrait être connu d'ici une quinzaine de jours. Mais, quoi qu'il en soit, le choix de l'option semble n'avoir guère d'importance en réalité. Quelle que soit l'option retenue, la négociation reste très dure dans les box.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La MPA est donc systématiquement négociée.

M. Dominique Chargé. – Je dirais plutôt que les éléments qui sont présentés pour factualiser la MPA sont systématiquement contestés et remis en cause.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'un des arguments avancés par les distributeurs consiste à dire qu'il ne s'agit pas forcément de MPA française. Que répondez-vous à cela ?

M. Dominique Chargé. – En ce qui concerne les coopératives, la matière première agricole est forcément française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En effet.

M. Dominique Chargé. – C'est un problème pour nous d'être mis en concurrence avec de la matière première agricole non française qui ne respecterait pas les standards de production que l'on nous impose.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'origine de la matière première agricole est un sujet de préoccupation.

Par ailleurs, nous avons l'impression que l'option 3 est davantage choisie par des producteurs de produits transformés. Or ces derniers sont peut-être peu nombreux dans vos coopératives.

Mme Florence Pradier. – Il en existe, et je confirme votre impression. L'option 3 est généralement retenue pour des produits multi-ingrédients, pour lesquels il est difficile d'objectiver chaque ingrédient isolément. Certaines recettes peuvent être en outre soumises à confidentialité. Nous pouvons être mis en concurrence avec des distributeurs qui disposent de leurs propres outils industriels. Le découpage précis des ingrédients intégrés dans les recettes peut poser problème en ce cas. C'est pourquoi certains souhaitent recourir à l'option 3. Il est vrai toutefois que cette option coûte cher, puisqu'elle implique de faire appel à un tiers. Elle n'est donc pas majoritairement retenue, mais certaines coopératives en ont besoin et nous y tenons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Du fait de l'impératif de sanctuarisation de la MPA et même si ce dernier n'est pas respecté, la MPI fait l'objet de négociations beaucoup plus importantes. En définitive, cela ne revient-il pas à tout négocier, MPA comme MPI ?

M. Dominique Chargé. – Nos coopératives dépendent de toute façon des résultats des négociations sur la rémunération globale des associés coopérateurs pour leur activité d'agriculteur, de transformateur et de commerçant.

Une pression énorme s'exerce sur les coûts industriels, qui nuit aux investissements dont notre appareil de production et de transformation a besoin. Notre outil industriel est vieillissant, sa moyenne d'âge est de 23 ans, ce qui est très élevé. Les besoins en investissements sont considérables pour le

maintien de l'outil, mais aussi pour assurer sa transformation, sa décarbonation et son adaptation à la transition énergétique.

Il nous faudra également réinvestir dans l'outil de transformation pour garantir l'augmentation de production nécessaire à la souveraineté alimentaire.

Mme Florence Pradier. – Le document que nous vous avons transmis comporte également des éléments relatifs à l'évolution des cours des filières animales. Cette évolution, pourtant favorable, n'améliore pas pour autant les résultats des coopératives agricoles, car elle fait l'objet de fortes négociations. Et les coûts de production augmentent également.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela peut aussi être lié à des investissements plus importants.

Mme Florence Pradier. – Dans le périmètre considéré, les outils de transformation sont peu nombreux. Cela ne peut donc pas s'expliquer de cette façon.

M. Dominique Chargé. – Le contexte international, particulièrement tendu, pourrait avoir des incidences sur le coût de l'énergie ou de certaines matières premières, comme en 2022 lors du déclenchement du conflit entre la Russie et l'Ukraine. Il pourrait alors s'avérer nécessaire de renégocier, comme nous l'avions fait à l'époque.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les négociations se passent-elles différemment en fonction de votre interlocuteur ? Autrement dit, certains distributeurs sont-ils plus vertueux que d'autres ?

M. Dominique Chargé. – Les négociations sont en effet différentes selon les interlocuteurs. Certains distributeurs font preuve de davantage de discernement que d'autres – je ne les citerai pas – par rapport à nos engagements vis-à-vis des agriculteurs de nos territoires. Ils sont aussi plus ou moins conscients des inquiétudes qui s'expriment quant à l'avenir de l'approvisionnement en matières premières agricoles, compte tenu de la diminution de la production agricole française. La balance commerciale constitue à cet égard un indicateur édifiant.

Mme Florence Pradier. – J'ajoute que chaque année, des distributeurs mettent plus la pression que d'autres, mais ce ne sont pas toujours les mêmes d'une année sur l'autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela dépend-il de leur propre plan d'affaires ?

Mme Florence Pradier. – La situation économique de certains groupes peut en effet tendre les négociations. Au cours des cinq dernières années, la pression n'a pas été mise par les mêmes fournisseurs chaque année.

M. Dominique Chargé. – Il ne vous a pas échappé que les mouvements de consolidation sont extrêmement importants dans le secteur

de la distribution. Les rapports de forces sont en perpétuel mouvement en fonction des alliances qui sont conclues entre les acteurs pour renforcer leur pouvoir de négociation. Le comportement des acteurs peut donc varier au gré de ces mouvements.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos membres sont-ils amenés, comme une grande partie des industriels, à acheter des services pour faire baisser les prix ?

M. Dominique Chargé. – Nous n'avons pas eu connaissance de coopératives qui auraient été invitées à négocier à l'échelle européenne. À cette échelle, il est probable que l'achat de services fasse partie de la négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela existe aussi à l'échelle nationale.

M. Dominique Chargé. – Effectivement.

Les négociations peuvent démarrer par des discussions qui ne sont pas directement liées à la négociation commerciale. Par exemple, elles peuvent porter sur des contrats logistiques. Elles peuvent également avoir trait au courant d'affaires, le distributeur demandant un réajustement en fonction du résultat de l'année n –1.

Ce n'est pas directement de l'achat de services, mais les discussions peuvent parfois déborder du cadre de la négociation.

Mme Florence Pradier. – Comme les autres entreprises du secteur, nous pouvons acheter des services sur de la promotion catalogue. Nous sommes soumis aux mêmes conditions que d'autres acteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Êtes-vous contraints d'acheter de tels services ?

Mme Florence Pradier. – Je ne sais pas si le terme « contraint » est le bon. Les services peuvent aussi correspondre à une valorisation ou à un plan d'affaires. En théorie, une contrepartie devrait être liée à l'achat de tels services. Nos membres se posent souvent la question de l'évaluation de cette contrepartie au regard du prix payé. La question est donc plutôt de savoir si le prix correspond à la réalité du service rendu.

M. Dominique Chargé. – Certains objets de coopération commerciale ne sont pas forcément liés à des contreparties susceptibles de justifier le cadre de cette coopération.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-il possible de négocier sans acheter de services ?

M. Dominique Chargé. – Je ne sais pas répondre à cette question.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous pouviez vous renseigner auprès de vos membres, leurs réponses nous intéresseraient.

M. Dominique Chargé. – Très bien.

Mme Florence Pradier. – À mon avis, cela est possible dans le cadre de toutes petites négociations territoriales. Nous pouvons creuser la question.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certains de vos membres vous ont-ils fait part de sanctions ou de menaces qu'ils auraient subies pour avoir refusé de souscrire à un service ?

M. Dominique Chargé. – Oui, dans le contexte de tension des négociations de cette année, nous avons eu connaissance de menaces de déréférencement ou de baisses importantes de commandes, qui ont même parfois été mises à exécution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce courant, ou cette année était-elle particulière ?

M. Dominique Chargé. – Cela existe en général, mais nous avons eu davantage de remontées de nos adhérents dans le contexte des négociations de cette année.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous l'impression d'une fragilisation particulière de la grande distribution cette année, qui conduirait ses acteurs à se montrer plus durs dans les négociations ?

M. Dominique Chargé. – Je ne parlerais pas de fragilisation de la distribution. En revanche, le contexte de concentration fragilise certains acteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez plusieurs fois regretté une concentration qui vous serait défavorable. Estimez-vous que vos membres se trouvent dans une situation de dépendance économique vis-à-vis de la grande distribution ? Sont-ils coincés dans un système dont ils ne peuvent sortir vainqueurs ?

M. Dominique Chargé. – C'est difficile à caractériser avec un indicateur précis, mais, dans la mesure où quatre centrales d'achats agglomèrent 90 % du marché, oui, nous sommes dans une situation de dépendance. En moyenne, 20 % du chiffre d'affaires de nos membres sont tributaires de la grande distribution. C'est une situation de dépendance importante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pensez-vous qu'un encadrement ou un plafonnement des marges serait intéressant ?

Mme Florence Pradier. – Nous avons étudié la question, et nous ne le pensons pas. Cela exigerait une loi supplémentaire. Nos membres n'y sont pas favorables. Il convient de maintenir une forme de liberté du commerce. Nous ne sommes pas convaincus qu'une telle mesure soit de nature à remédier à une situation qui est avant tout liée à une compétition entre de grands acteurs.

Si un tel encadrement des marges était appliqué, il serait le même pour tous. Nous n'y sommes donc pas favorables.

M. Dominique Chargé. – Nous préférerions surtout une responsabilisation et un changement de comportement de chacun des acteurs, avant toute évolution réglementaire. Nous appelons à une prise de conscience de l'ensemble des acteurs quant à leur responsabilité collective.

Ce qui me perturbe, c'est la capacité de certains acteurs à pratiquer une forme de péréquation des marges non seulement sur les différentes catégories de produits, mais à l'intérieur d'une même catégorie, entre différents acteurs. Deux acteurs concurrents peuvent ainsi se voir appliquer un taux de marge différent, pour des raisons qui peuvent peut-être être objectivées, mais qui ne manquent pas de susciter des interrogations.

Lorsqu'un producteur ou un industriel affiche l'intention de rendre certains produits accessibles à une catégorie de consommateurs, le distributeur peut appliquer des taux de marges les rendant inaccessibles à cette catégorie, alors que les produits d'un concurrent sont mieux positionnés. De telles pratiques sont perturbantes, mais elles appellent plutôt une responsabilisation qu'un encadrement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des exemples de producteurs qui voient avec effroi que leurs produits sont vendus dans les rayons à des prix qui n'ont plus rien à voir avec leur stratégie commerciale ?

M. Dominique Chargé. – Nous savons parfaitement que dans certaines catégories, les taux de marge appliqués peuvent multiplier le prix par deux, voire plus, par rapport au prix payé au producteur. Même parmi les produits de grande consommation, les variations du taux de marge appliqué selon les produits peuvent nous interpeller.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est ce qui s'est passé avec les tomates cerises françaises, qui ont été conditionnées de manière à être vendues par le producteur seulement 10 centimes de plus que les tomates cerises marocaines, mais qui sont vendues 1 euro plus cher en rayon. Le différentiel de marge à l'achat n'est pas respecté.

M. Dominique Chargé. – Des adhérents me disent souvent ne pas comprendre pourquoi un taux de marge aussi important est appliqué sur leurs produits. On peut en effet se poser la question.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous pouviez nous faire parvenir par écrit des exemples précis, cela nous intéresserait particulièrement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela concerne-t-il aussi des marques de distributeurs (MDD) ?

M. Dominique Chargé. – Sur les MDD, le dispositif est particulier. Nous répondons à un appel d'offres et à des cahiers des charges, et notre produit est substituable dans le conditionnement. En l'occurrence, notre

principale préoccupation est d'être mis en concurrence avec de l'approvisionnement non français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous en avons fini avec nos questions. Avant de conclure, souhaitez-vous insister sur un point en particulier ?

M. Dominique Chargé. – Comme je l'ai dit dans mon propos liminaire, une question se pose quant au sens du droit de la concurrence. Je suis sûr que l'une des raisons majeures de la défaillance d'un certain nombre d'entreprises et des difficultés du secteur agricole et agroalimentaire tient à la recherche du prix le plus bas possible pour le consommateur, et au fait que l'on privilégie la concentration dans la distribution, au détriment de la concentration dans le secteur de la production et de l'industrie agroalimentaire françaises. Cela nuit à notre capacité de maintenir et de développer certaines filières, et, ce faisant, à notre souveraineté alimentaire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avions relevé cette question. Le droit de la concurrence ne tient pas suffisamment compte des répercussions des prix bas sur les producteurs et les filières.

Mme Florence Pradier. – La question de la surveillance de l'origine des produits vendus sous marque de distributeur mériterait d'être approfondie. Nous faisons partie de l'Observatoire de l'origine, qui vient d'être lancé. Dans ce cadre, nous nous pencherons sur l'évolution des produits d'origine France parmi les marques de distributeurs.

M. Dominique Chargé. – Absolument !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est d'autant plus important que le consommateur est de plus en plus attentif à l'origine des produits. L'origine est déterminante dans les choix d'achats, comme en témoigne le succès de marques territoriales ou de démarches comme celle de la marque « C'est qui le patron ? ! ».

M. Dominique Chargé. – Et des marques coopératives ! *(Sourires.)*

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Bien sûr !

Je vous remercie de ces témoignages. N'hésitez pas à nous faire parvenir par écrit tout complément que vous jugerez nécessaire.

Audition de Mme Amélie Vidal-Simi, présidente, de Mme Perrine Lebrun, directrice de la communication et des affaires publiques, et de M. Nicolas Thebault, directeur commercial de Mondelēz International en France

(*Jeudi 5 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui Mme Amélie Vidal-Simi, Mme Perrine Lebrun et M. Nicolas Thebault, représentants de Mondelēz France.

Mesdames, monsieur, nous vous remercions de votre présence.

Je 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, notamment de cinq ans d'emprisonnement et 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, Mme Amélie Vidal-Simi, Mme Perrine Lebrun et M. Nicolas Thebault prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie par ailleurs de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts ou conflits d'intérêts en relation avec l'objet de la commission d'enquête.

Mme Amélie Vidal-Simi, présidente de Mondelēz France. – J'ai été élue récemment présidente de l'Union des marques.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mondelēz France est un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire, avec des marques puissantes et des volumes importants dans plusieurs catégories structurantes de consommation – biscuiterie, chocolat, confiserie.

Il est, à ce titre, un acteur central des négociations commerciales avec la grande distribution et un maillon important dans la formation des prix payés par les consommateurs.

Son positionnement présente une particularité : il est à la fois un industriel implanté en France, avec des sites de production et des emplois sur le territoire, et la filiale d'un groupe international coté, soumis à des objectifs de rentabilité et de performance. Il a également une responsabilité importante vis-à-vis des filières d'approvisionnement, qu'il s'agisse du cacao, du blé ou du lait.

Dans un contexte marqué par de fortes variations des cours des matières premières agricoles, une inflation alimentaire récente et des

ajustements à la baisse des prix moins rapides en rayon, nous souhaitons comprendre comment Mondelēz construit ses prix et ses marges.

Comment se sont déroulées les négociations commerciales avec la grande distribution, notamment au sein des centrales d'achat européennes ? Comment les hausses tarifaires sont-elles déterminées ? Quel est votre regard sur la répartition de la valeur entre producteurs, industriels et distributeurs s'agissant de vos produits ? Voilà quelques thèmes sur lesquels notre rapporteure, Mme Antoinette Guhl, vous interrogera.

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps : je vous laisserai la parole pour un propos liminaire d'une dizaine de minutes maximum. Ce temps sera suivi de questions de notre rapporteure, puis d'un échange avec les autres membres de la commission. Il se déroulera à huis clos, comme vous l'avez souhaité.

Mme Amélie Vidal-Simi. – Je suis directrice générale de l'activité de Mondelēz en France depuis cinq ans. Je suis accompagnée de Perrine Lebrun, en charge de la communication pour Mondelēz en France, et de Nicolas Thebault, directeur commercial, qui nous a rejoints depuis le mois de septembre.

Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs les sénateurs, je vous remercie de nous donner l'opportunité de contribuer à vos travaux sur un sujet essentiel pour les consommateurs, les producteurs et l'ensemble de la chaîne alimentaire. Je salue l'objectif de la commission d'enquête.

Le secteur du snacking, qui regroupe notamment les catégories du biscuit et du chocolat, représente un segment dynamique de la consommation alimentaire. Comme vous l'avez indiqué, Mondelēz est un acteur mondial, présent dans plus de 150 pays, avec un portefeuille de marques sur les catégories des biscuits et du chocolat. Notre groupe opère dans des chaînes d'approvisionnement agricole mondiales, exposées à une forte volatilité des marchés.

Nos activités en France représentent un chiffre d'affaires réalisé de ventes en magasin de l'ordre de 2 milliards d'euros et s'articulent autour de trois catégories principales : ce que nous regroupons sous le thème du biscuit, qui rassemble les catégories biscuits céréaliers, biscuits moelleux, biscuits salés, biscottes et barres, et représente 72 % de notre chiffre d'affaires ; le chocolat, pour environ 27 % de notre chiffre d'affaires ; le fromage frais, qui est une activité beaucoup plus ciblée.

Sur ces marchés, nous occupons des positions significatives, mais fortement concurrentielles : environ 13 % de parts de marché sur le marché du chocolat et un peu plus de 32 % sur l'ensemble des segments biscuits. Ces positions traduisent la solidité de nos marques, tout en s'inscrivant dans des marchés ouverts, très concurrentiels et caractérisés par une forte présence des marques de distributeurs (MDD).

Nos principales références restent positionnées à des niveaux de prix majoritairement inférieurs à la moyenne de leur catégorie, ce qui traduit notre volonté de maintenir des produits accessibles.

Mondelēz en France s'appuie sur un portefeuille de marques profondément ancré dans l'histoire de notre pays. La marque LU, née à Nantes, célébrera ainsi ses 180 ans cette année, témoignant d'une continuité entre tradition biscuitière française et modernité industrielle. De façon générale, nos marques telles que Prince, Granola, Petit Écolier ou encore le Véritable Petit Beurre, ainsi que Milka, Côte d'Or, Toblerone ou encore Belin illustrent la diversité de notre offre. Ces marques occupent une place centrale dans le quotidien des Français, étant présentes dans près de neuf foyers sur dix et faisant souvent partie de leurs marques préférées.

Cette dimension patrimoniale se reflète également dans nos implantations industrielles. Notre présence s'inscrit dans la durée, avec plusieurs sites historiques, parfois implantés depuis plus d'un siècle, témoignant de la solidité de notre empreinte industrielle – je pense à notre site de Jussy.

Vous l'aurez compris, nous sommes fortement ancrés localement, avec plus de 2 600 collaborateurs répartis sur neuf sites industriels et dans l'ensemble de la France. Au total, en intégrant l'ensemble de nos activités sur le territoire, notre présence contribue à environ 19 500 emplois en France, dont près de 17 000 emplois indirects et induits au sein de notre écosystème.

Selon une étude économique indépendante, chaque emploi direct au sein de notre groupe en France génère en moyenne 6,4 emplois supplémentaires dans le reste de l'économie. Cela signifie que notre activité s'inscrit dans un écosystème plus large. Ces implantations contribuent à l'emploi local, au dynamisme des territoires et au développement de filières agricoles stratégiques, notamment le blé en Europe. D'ailleurs, notre production est largement localisée en France : plus de 80 % des biscuits LU vendus en France sont produits sur le territoire national.

Au-delà de cette présence, Mondelēz International réalise des investissements industriels significatifs pour soutenir la croissance et la résilience de nos activités en France. Entre 2020 et 2025, le groupe a ainsi investi 250 millions d'euros sur le territoire national afin de moderniser ses sites, de renforcer leur compétitivité et d'accompagner la transition environnementale. Ces investissements traduisent des engagements concrets de long terme. Par exemple, à Jussy, dans l'Aisne, plus de 66 millions d'euros ont été investis depuis 2020 pour reconstruire et moderniser le site après un incendie, en rebâtissant une usine de référence pour la production de biscuits LU et Milka à l'échelle européenne. À Cestas, en Gironde, près de 44 millions d'euros ont été investis depuis 2020 sur notre site, centre d'excellence européen pour les biscuits chocolatés. Dans la continuité de cette dynamique, Mondelēz poursuivra ses investissements industriels en France avec plus de

30 millions d'euros prévus pour l'année 2026, en partie sur le site de La Haye-Fouassière, en Loire-Atlantique.

Nous investissons aussi de manière significative dans nos marques à travers une stratégie d'innovation. Mondelēz dispose, à Saclay, d'un centre européen de recherche et d'innovation dédié aux biscuits. Ce centre constitue un actif stratégique pour le groupe, jouant un rôle clé dans les projets d'innovation à l'échelle européenne et contribuant au développement de nouvelles recettes et de solutions nutritionnelles pour accompagner la transformation durable de nos catégories.

Notre rôle en tant qu'industriel s'inscrit dans une chaîne avec une responsabilité particulière : transformer des matières premières agricoles en produits sûrs, accessibles et conformes aux attentes des consommateurs, tout en investissant durablement dans nos sites industriels, nos filières d'approvisionnement et la transition environnementale.

Dans ce contexte, Mondelēz International demeure engagé dans le soutien aux filières agricoles, notamment *via* des programmes dédiés, traduisant notre vision du partage de la valeur. Dans la filière cacao, notre programme mondial Cocoa Life accompagne les producteurs dans l'amélioration de leurs revenus et des pratiques agricoles durables. Dans la filière blé, notre programme Harmony illustre notre engagement en faveur d'une agriculture plus durable. Depuis vingt ans, ce programme structure une filière de blé durable en partenariat avec les agriculteurs français. Il repose sur une approche de coconstruction avec 650 exploitations françaises. Concrètement, Mondelēz s'approvisionne en farine de blé en France à hauteur de 90 000 tonnes de blé Harmony chaque année. Cela signifie que 100 % du volume de blé nécessaire à la fabrication de nos biscuits en France est cultivé dans le cadre de la charte Harmony. Au-delà des volumes, Harmony vise à sécuriser nos débouchés agricoles et à accompagner la transition agroécologique des exploitations, à travers un cahier des charges ancré dans les principes de l'agriculture régénérative.

Pour entrer dans le sujet de la commission d'enquête, nous souhaitons aborder cet échange en rappelant d'emblée une réalité centrale : la formation des prix alimentaires est le résultat d'une chaîne de valeur composée d'acteurs interdépendants – agriculteurs, acteurs de la transformation, industriels, distributeurs – dont les modèles économiques, les contraintes et les dynamiques diffèrent profondément.

Il est important de rappeler que les marges de l'industrie agroalimentaire restent structurellement faibles. Depuis 2021, l'industrie a été confrontée à une succession de chocs sans précédent : crise sanitaire, tensions logistiques mondiales, flambée des coûts de l'énergie, hausse des matières premières agricoles et industrielles, et conséquences de la guerre en Ukraine. Depuis 2022, nous faisons face à une crise inflationniste d'une ampleur exceptionnelle. Certaines matières premières agricoles ont connu des hausses

majeures, en particulier le cacao, dont le prix a été multiplié par plus de deux entre 2021 et 2025, avec une augmentation de 84 % sur la seule année 2024. Dans le même temps, les coûts de l'énergie ont progressé d'environ 30 % depuis 2020.

Ainsi, sur la période 2021-2025, nos coûts liés au marché français ont augmenté deux fois plus vite que nos prix de cession négociés avec nos clients, entraînant une érosion significative de nos marges. Dans ce contexte, je tiens à souligner que les hausses de prix relevées par les panélistes en magasin reflètent non pas un enrichissement des industriels, mais une adaptation progressive à l'évolution de nos coûts. Notre entreprise n'a pas répercuté l'intégralité de ces hausses sur le marché français, absorbant une part significative de l'inflation au travers de ses marges, de ses gains de productivité et de ses investissements. Concrètement, une très grande partie de notre chiffre d'affaires est absorbée par des coûts incompressibles. Cette situation a conduit à une dégradation structurelle de la rentabilité de nos activités sur le territoire national, avec un recul significatif par rapport à notre niveau des années précédentes et un écart qui se creuse par rapport aux autres filiales du groupe. La rentabilité globale des opérations de Mondelēz liées au marché français se situe aujourd'hui à un niveau inférieur à celui de nombreuses autres filiales internationales du groupe.

Cette réalité macroéconomique se traduit très concrètement au niveau local. Pour un site industriel, ce qui compte n'est pas une moyenne mondiale : c'est l'équilibre économique réel de ses activités sur son territoire. La compétitivité des territoires constitue dès lors un facteur déterminant dans la pérennité de nos investissements. Le maintien d'un appareil productif suppose un équilibre économique soutenable. Lorsque cet équilibre se dégrade de manière prolongée, il devient plus difficile de préserver l'investissement, l'innovation et l'emploi.

Cette situation illustre la réalité des choix auxquels l'industrie agroalimentaire est confrontée : maintenir une production compétitive, investir dans l'innovation et la transition, tout en préservant l'ancrage territorial dans une logique d'allocation globale des ressources. En définitive, l'enjeu est de préserver un équilibre durable entre coûts agricoles, coûts industriels, investissements et dynamique concurrentielle. Chaque maillon de la chaîne dispose de contraintes propres. La chaîne alimentaire fonctionne comme un écosystème interdépendant. Fragiliser un acteur, c'est fragiliser l'ensemble.

Nous pensons que la réponse aux défis actuels repose sur un dialogue exigeant entre tous les acteurs. Dans cet esprit, nous sommes pleinement engagés dans les démarches collectives visant à améliorer le partage de la valeur, notamment dans le cadre des lois ÉGalim. Ces dernières années, le travail législatif a permis de faire évoluer le cadre des relations commerciales et d'introduire des avancées importantes, notamment en matière d'expérimentation destinée à améliorer l'équilibre des négociations. Comme

toute réforme structurelle, la mise en œuvre demeure complexe et appelle sans doute des ajustements. Nous aurons l'occasion d'y revenir lors de nos échanges, mais nous sommes convaincus que les avancées engagées constituent une base utile, qu'il convient de consolider.

En conclusion, sachez que nous souhaitons contribuer de manière constructive à la compréhension collective, dans le respect des règles applicables aux commissions d'enquête, tout en veillant au maintien du secret des affaires et à la protection des informations économiquement sensibles, qui pourront, le cas échéant, être abordées dans le cadre d'un huis clos.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. –Nous procéderons au huis clos que vous avez sollicité dans une vingtaine de minutes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour cette introduction, qui prouve que l'on peut être un grand nom de l'industrie et, malgré tout, être implanté en France et négocier avec des fournisseurs français. C'est intéressant, car, depuis le début de cette commission d'enquête, nous avons l'impression que le monde de la grande distribution et des industriels est divisé en deux : d'un côté, les petites PME qui travaillent avec des producteurs français ; de l'autre, les grandes entreprises qui travaillent avec des fournisseurs inconnus, puisque plusieurs de nos interlocuteurs nous ont dit que la matière première française n'existait pas.

Or vous venez de nous dire le contraire. J'aimerais donc, dans un premier temps, vous poser quelques questions à ce sujet.

Bien sûr, l'origine de vos matières premières agricoles n'est pas entièrement française. Pouvez-vous nous indiquer la part de la matière première française dans vos produits – en particulier ceux produits en France ? Quelles sont les trois plus grandes matières premières agricoles que vous utilisez ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – En valeur, les trois principales matières agricoles que nous utilisons sont le cacao, le beurre et le sucre. En tonnage, ma réponse serait différente : la place occupée par le blé est plus importante. Celui-ci provient en majeure partie du monde agricole français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez dit que 100 % du blé que vous utilisez était d'origine française, n'est-ce pas ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Non, je n'ai pas dit 100 % ; le blé français représente une très vaste majorité du blé que nous utilisons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il pour le beurre et le sucre ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Je ne dispose pas de cette information ; nous vous la transmettrons rapidement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de nous l'envoyer, car il est important pour nous de rétablir la vérité. Si votre blé est majoritairement

français, la matière première agricole que vous utilisez est donc majoritairement française.

Mme Perrine Lebrun, directrice de la communication et des affaires publiques de Mondelēz France. – Nous achetons 90 000 tonnes de farine française auprès des agriculteurs français dans le cadre du programme Harmony.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous reviendrons plus tard sur le programme Harmony.

Vous disposez de 12 sites en France, dont 9 usines, et vous indiquez être en mesure de couvrir les besoins du marché français, tout en assurant une fabrication locale. Quelle est la part de vos produits vendus en France qui sont aussi produits en France ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Quelque 60 % de nos produits vendus en France sont fabriqués en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le programme Harmony porte-t-il exclusivement sur le blé ou sur d'autres produits ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Ce programme, lancé en France en 2008, concerne exclusivement le blé. Il s'agit d'une initiative française, qui, par la suite, a été étendue à plusieurs pays d'Europe.

Ce programme représente une collaboration avec le monde agricole : en échange d'une prime qui s'ajoute au coût de la tonne de blé, le monde agricole met en œuvre certaines pratiques durables. Nous avons noué un partenariat avec 650 agriculteurs ; celui-ci s'inscrit dans la durée.

Comme je l'indiquais, ce programme a été étendu au niveau européen. Il est donc perçu comme une bonne pratique française, et nous continuons systématiquement à le développer.

Nous nous inscrivons dans le cadre de l'agriculture régénérative. Nous fournissons aux agriculteurs des outils pour mieux piloter leur production, nous leur assurons des formations et leur garantissons des débouchés à leurs produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi avez-vous limité ce programme au seul blé et ne pas l'avoir élargi aux autres matières premières ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Le cacao et le blé sont nos matières premières les plus importantes en tonnage. En France, nous avons développé le programme Harmony pour les producteurs de blé, tandis que le groupe a développé un programme avec les producteurs de cacao au niveau mondial.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Contractualisez-vous directement avec les producteurs ou des organisations de producteurs ? Outre le blé, qu'en est-il pour le lait et le sucre ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Pour le blé, nous contractualisons directement avec des meuniers qui, eux-mêmes, contractualisent avec des coopératives ou directement avec les agriculteurs. Il n'existe donc pas de contrat direct entre l'entreprise et les agriculteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la durée de ces contrats passés avec les meuniers ? Sont-ils annuels, pluriannuels ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Ce sont des contrats annuels, mais leur taux de renouvellement est important : 75 % des contrats sont renouvelés chaque année.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous eu recours à la clause de révision automatique des prix prévue dans les contrats que vous négociez avec la grande distribution ? Le cas échéant, pouvez-vous nous en dire quelques mots ? Nous avons beaucoup entendu parler du cacao : comment la clause de révision automatique fonctionne-t-elle lorsque les cours augmentent ou baissent ?

M. Nicolas Thebault, directeur commercial de Mondelēz France. – La clause est effectivement utilisée dans le cadre de la négociation commerciale avec nos clients. C'est une négociation à part entière, au même titre qu'un prix d'achat convenu, parce que nous devons nous entendre sur une période de référence, sur un taux de révision et sur une date d'application de ce taux. La clause fait donc partie des différents paramètres de négociation avec nos clients.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Utilisez-vous cette clause avec toutes les centrales d'achat avec lesquelles vous travaillez ou seulement avec l'une d'entre elles ?

M. Nicolas Thebault. – Nous l'utilisons avec toutes les centrales avec lesquelles nous négocions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À quelle étape de la négociation discutez-vous de cette clause ?

M. Nicolas Thebault. – En préambule, il me semble important de décrire le cycle des négociations.

Nous négocions différents facteurs et différents périmètres. Le prix d'achat convenu est logiquement valable pour une année. Il s'inscrit dans le cadre d'un business plan, qui comprend notamment des leviers d'assortiment, d'innovation, de mise en place de produits et de promotion.

Nos discussions portent ensuite sur la négociation des clauses, dont la clause de révision automatique des prix, qui fait l'objet d'un traitement spécifique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces clauses de révision automatique prévues dans vos contrats ont-elles été activées au cours des dernières années ?

M. Nicolas Thebault. – Comme l'a souligné Mme Vidal-Simi dans son propos liminaire, nous avons subi de fortes contraintes ces dernières années. Nous sommes obligés de recourir aux clauses, en général une à deux fois par an.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez abordé la question des négociations commerciales. Comment se déroulent-elles ? Quelle est votre appréciation sur les box de négociations en tant que vendeur ? On entend tout et son contraire. Le climat est-il tendu ? Vous fait-on revenir vingt fois durant les trois mois de négociation ? Vous fait-on signer votre plan d'affaires la veille, à minuit moins une ? Vous déréférence-t-on, vous menace-t-on de vous déréférencer ? Toutes ces pratiques, qui ne nous semblent pas toujours tout à fait correctes, existent-elles réellement ?

M. Nicolas Thebault. – Je vais tenter de répondre à ces nombreuses questions.

Nous voulons avant tout appliquer les lois ÉGalim lors des négociations commerciales. Il s'agit donc de respecter la date butoir avec l'ensemble de nos distributeurs, que leurs centrales d'achat soient implantées en France ou en Europe.

Ensuite, nous avons la volonté de trouver un accord équilibré entre le prix d'achat convenu et le business plan que j'évoquais tout à l'heure. Par « business plan », j'entends notre capacité à projeter de l'activité, du chiffre d'affaires et du volume sur une année complète. Vous évoquiez tout à l'heure la clause de revoyure ; celle-ci fait partie des différents paramètres.

Les centrales d'achat européennes suscitent de nombreux débats. Nous nous rendons à Madrid, à Bruxelles ou à Amsterdam pour négocier. Nous multiplions les rendez-vous sur une période assez courte. Pour mémoire, nous envoyons nos tarifs et nos conditions générales de vente entre septembre et octobre de l'année qui précède pour une application au 1er mars. La négociation commerciale commence donc au moment de l'envoi, par un fournisseur, du socle de la négociation, c'est-à-dire le tarif et les conditions générales de vente.

Une fois ces éléments envoyés, nous avons une discussion, soit au niveau local, soit au niveau européen, pour échanger sur le business plan. Ensuite, nous nous rencontrons lors de rendez-vous, plutôt hebdomadaires dans un premier temps, puis plus réguliers dans un second temps, pour nous accorder sur les différents paramètres que j'évoquais précédemment. Nous recherchons un équilibre entre notre prix d'achat convenu et le business plan associé. Nous recherchons l'accord le plus équilibré possible. Cela dit, nous sommes dans une relation entre acheteur et fournisseur ; par moments, la discussion peut donc être plus longue, plus compliquée ou plus tendue, mais l'objectif commun est de trouver un accord au plus tard le 1er mars.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela constitue une première réponse.

Concernant le niveau de tension, des méthodes particulières sont-elles utilisées ? Je pense aux box trop chauds, aux box trop froids, aux rendez-vous à trois heures du matin, à ceux annulés après deux heures et demie d'attente… Tout cela a-t-il effectivement lieu, ou ces pratiques font-elles partie de la mythologie des négociations ?

M. Nicolas Thebault. – Lors des auditions de votre commission d'enquête qui se sont tenues hier, l'un des intervenants a évoqué le « fantasme des box ».

Les négociations ont pour objectif de parvenir à un accord entre deux parties, qui doivent toutes deux avancer pour parvenir à un accord équilibré. Des tensions peuvent alors exister. Cela dit, je n'ai jamais vécu des situations évoquées par certains : absence de chauffage, chaises bancales… Pourtant, cela fait quelques années que je pratique ce métier.

Au-delà de l'aspect formel, les négociations sont plus complexes sur le fond. En effet, l'intérêt du distributeur est d'acheter le moins cher possible, non seulement par rapport à l'année n-1, mais aussi par rapport à ses concurrents. Nous faisons face à des coûts importants sur les matières premières agricoles et les matières premières industrielles. Notre objectif est, à tout le moins, de transférer 100 % de ces coûts et, ensuite, de commencer à discuter du prix d'achat en fonction du business plan.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La matière première agricole fait-elle l'objet de négociations ? Lorsque vous arrivez dans un box de négociations, vous dit-on que compte tenu de l'évolution du cours du blé, par exemple, l'évolution que vous demandez sur la matière première industrielle doit diminuer ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ou du cacao, sujet récurrent ?

M. Nicolas Thebault. – Les matières premières agricoles sont les principales composantes de nos produits. La discussion porte sur la période d'achat, sur la période de référence et sur la durée pendant laquelle nous pourrons être couverts.

Parfois, une opposition se dessine entre nous et les distributeurs sur les matières premières agricoles. En effet, la plupart des distributeurs fabriquent aussi des marques de distributeurs. C'est là que la discussion porte plutôt sur la couverture et l'achat de matières premières que sur un autre type de couverture.

Mme Amélie Vidal-Simi. – Je souhaite apporter un complément sur l'aspect global de la négociation. En France, on observe souvent à une guerre des prix ; nos clients veulent obtenir les prix les plus bas, parce qu'ils se livrent une véritable compétition sur ce terrain. De notre côté, nous faisons face à un enjeu économique : transférer nos coûts.

Compte tenu de ces objectifs, qui peuvent être contradictoires, il est clair qu'une pression s'exerce pendant les négociations pour que chacun obtienne le meilleur résultat. Cette pression ne se manifeste pas forcément ainsi que vous l'indiquez – des box trop chauds ou trop froids. La pression s'exerce plutôt par la disparition ponctuelle de certaines de nos références.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'allais y venir. Les déréférencements font-ils partie des menaces qui ont parfois été mises à exécution pendant les périodes de négociation ? Je limite ma question aux seules périodes de négociation, car il est normal que le distributeur cesse de vous référencer si vous ne tombez pas d'accord sur un prix de vente ; si le déréférencement intervient après le 1er mars, je n'y vois aucune difficulté.

Je réitère donc ma question : un distributeur peut-il cesser de vendre vos produits durant les négociations pour vous inciter à accepter son offre ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Les distributeurs ne vont pas cesser de vendre nos produits. Toutefois, ils peuvent exercer une pression sur nous en diminuant le volume de certaines références, cela existe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si cela intervient lors des négociations, c'est de l'abus de pouvoir !

Mme Amélie Vidal-Simi. – De telles pratiques sont très difficiles à établir, car les volumes peuvent aussi diminuer en raison d'une baisse de la demande.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien sûr.

Mme Amélie Vidal-Simi. – En tout état de cause, ces baisses de volume ont des impacts majeurs sur nos chaînes de production, pour nous qui fabriquons les biscuits en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Plusieurs représentants de distributeurs nous ont indiqué que les hausses tarifaires demandées cette année leur paraissaient déconnectées de l'évolution des coûts des matières premières agricoles, notamment pour le cacao, dont le cours mondial a diminué depuis l'année dernière.

Faites-vous partie de ces industriels qui ont sollicité des hausses lorsque le cours mondial diminuait ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Il est important de remettre en perspective ce qui se passe sur le cacao. Comme je le disais dans mon propos liminaire, nous avons fait face à une très forte explosion des coûts. Il faut avoir à l'esprit que nous n'avons jamais répercuté sur nos clients l'intégralité des coûts que nous avons subis, ce qui signifie que nous avons connu une contraction très forte de nos marges.

Certes, les cours évoluent, mais si je dois livrer un produit à un client aujourd'hui, il faut forcément que je l'aie fabriqué. J'ai donc dû anticiper l'achat des matières premières. Par conséquent, les cours que nous

connaissons aujourd'hui ne correspondent pas à la réalité de notre compte d'exploitation ni du prix de la matière que nous avons payée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En fait, il s'agit du coût de vos stocks.

Mme Amélie Vidal-Simi. – Oui, et de celui de nos éventuelles couvertures.

Nous avons donc demandé des hausses sur le prix du cacao, qui sont le reflet des augmentations de coûts que nous subissons. Nous utilisons bien évidemment des attestations de commissaires aux comptes qui prouvent que ces coûts supplémentaires sont une réalité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces attestations établies par les commissaires aux comptes sont-elles contestées durant les négociations ? Nous avons en effet constaté que les distributeurs ne les appréciaient pas du tout.

Mme Amélie Vidal-Simi. – Comme le disait M. Thebault, la valeur de la matière première agricole fait l'objet de nombreuses discussions et de nombreuses contestations sur les périodes ou sur la façon dont nous les achetons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous êtes en mesure de prouver que vous avez acheté votre stock à une date précise, lorsque les cours étaient plus élevés. Si je comprends bien, ces preuves ne suffisent pas à clore le débat.

Mme Amélie Vidal-Simi. – Les taux de couverture sont des informations sensibles que nous ne partageons pas ; c'est une matière très volatile. Chaque industriel prend son risque en décidant de se couvrir ou non durant une certaine période.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais vous entendre sur les centrales de services.

Bien sûr, vous négociez vos prix, mais vous négociez également des services. Ma première question est donc la suivante : est-il obligatoire de souscrire à des services lorsque l'on veut vendre ses produits à un distributeur ?

M. Nicolas Thebault. – Les centrales de service peuvent nous permettre d'obtenir plus d'avantages, notamment dans le partage de la donnée – le *data sharing* – et de mener des projets un peu plus spécifiques.

Chaque centrale d'achat est associée à une centrale de services. Ces services peuvent s'étendre sur plusieurs années – en général, deux à trois ans. Ils peuvent également consister en des projets spécifiques d'une année.

En parallèle de la négociation commerciale annuelle, nous menons aussi une négociation portant sur des investissements additionnels, lesquels nous permettent d'obtenir des contreparties additionnelles. Nous investissons

dans ces services, et nous devons veiller à un retour sur investissement ; de fait, nous pouvons rencontrer des difficultés si nous ne parvenons pas à trouver un équilibre entre ces investissements et les conditions que nous obtenons par ailleurs lors des négociations commerciales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il existe donc bien, selon vous, un lien entre les négociations commerciales et les négociations sur les services : lorsque vous analysez votre vente, vous prenez en compte les dépenses liées aux services et les gains que vous réalisez en vendant vos produits.

M. Nicolas Thebault. – Pour un industriel, cela reste un investissement sur un seul et même client. La centrale d'achat peut être située dans une capitale européenne, et la centrale de services dans une autre, mais c'est toujours le même client, le même distributeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voulez-vous dire qu'il s'agit toujours de la même transaction ?

Mme Amélie Vidal-Simi. – Quels que soient les lieux où se déroulent les différentes négociations, notre entreprise verse l'argent à un seul de nos clients. C'est une somme globale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Autrement dit, si vous vendez pour 100 et que vous achetez pour 40 de services, vous considérerez avoir vendu pour 60.

Mme Amélie Vidal-Simi. – En effet, cela correspondra à notre chiffre d'affaires net.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais quel est votre état d'esprit lors des négociations ? Considérez-vous que la négociation commerciale et la négociation sur les services forment un tout ou qu'elles sont distinctes ? Lorsque vous négociez sur les services, avez-vous conscience d'acheter des services ou êtes-vous toujours en train de négocier le prix de vente de vos produits ?

M. Nicolas Thebault. – Pour l'industriel, il faut prendre en compte l'investissement dans sa globalité. Pour le distributeur, cet investissement est réparti entre plusieurs niveaux.

Nous négocions un prix d'achat de nos produits, avec un business plan, et des contreparties commerciales annuelles. En parallèle, nous négocions des services qui peuvent nous permettre d'obtenir des données ou des projets développés.

Audition de M. Léonard Prunier, président de la fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef)

(*Jeudi 5 mars 2026*)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant aujourd'hui M. Léonard Prunier, président de la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef).

Monsieur, 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, 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. Léonard Prunier prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie de bien vouloir nous déclarer toute mission éventuelle ou lien d'intérêt qu'il pourrait être utile de porter à la connaissance de notre commission.

M. Léonard Prunier. – Je suis président d'une entreprise qui travaille avec le secteur de la distribution. Par ailleurs, je suis multimédaillé du concours agricole !

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.

La Feef représente environ 900 entreprises industrielles, allant des toutes petites entreprises aux entreprises de taille intermédiaire (ETI), aussi bien alimentaires que non alimentaires.

Bien qu'il existe des règles visant à protéger l'amont de l'aval, vous êtes très critique de la législation en vigueur. Vous estimez ainsi que le système de négociation issu des lois Égalim est défaillant pour les PME et les ETI, car il conduit à « *saucissonner la matière première agricole (MPA) et la matière première industrielle (MPI)* ».

Nous aimerions avoir des précisions sur ce point, connaître votre point de vue sur les négociations commerciales qui s'achèvent et sur l'évolution de vos marges, ainsi que, de manière générale, sur ce qui va bien ou moins bien dans la chaîne allant de la production à la distribution.

M. Léonard Prunier projette un diaporama en complément de son propos.

M. Léonard Prunier, président de la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef). – Madame la présidente, madame la rapporteure, je m'exprime en tant que président de la Feef, qui représente les TPE, les PME et les ETI industrielles fournisseurs de la distribution. La Feef fédère 1 100 adhérents, qui représentent 50 000 emplois directs. Ces entreprises réalisent un chiffre d'affaires total de 23 milliards d'euros. Nos adhérents sont à 87 % des TPE ou des PME, à 13 % des ETI. Notre fédération ne représente aucun grand groupe.

La Feef représente donc des entreprises à taille humaine, dont les centres de décision sont situés en France, et qui négocient exclusivement avec la grande distribution en France. Nos entreprises fabriquent des produits du quotidien, en grande majorité des produits alimentaires, mais aussi des produits de droguerie parfumerie hygiène (DPH) et non alimentaires. Nos entreprises produisent à la fois des marques PME-ETI, mais également des marques distributeurs (MDD). Il est important de rappeler que 67 % des marques de distributeurs sont fabriquées par des PME françaises. La MDD est donc d'abord un enjeu de PME-ETI.

Plus largement, les PME-ETI représentent plus de 90 % des fournisseurs de la grande distribution. Elles occupent une place importante dans le quotidien des Français. Près d'un euro sur deux dépensé en grande distribution provient d'un produit fabriqué par une PME-ETI, qu'il soit vendu à sa marque ou en MDD.

Enfin, ces entreprises font vivre les territoires, elles entretiennent une diversité d'offres et d'innovations dans les rayons – une véritable biodiversité économique – et sont un maillon central de notre souveraineté alimentaire, car elles sont directement liées à l'amont agricole : 78 % de nos matières premières agricoles sont françaises.

La Feef a d'abord été créée pour faciliter le développement des relations des fournisseurs avec la distribution. Puis, ayant constaté la dégradation continue de leurs résultats économiques et estimant que les lois sur les relations entre l'industrie et le commerce ne protégeaient pas suffisamment les PME-ETI, les entreprises ont décidé de se prendre en main et de faire du lobbying politique.

Globalement, nous demandons un cadre de relations commerciales simplifié et adapté à la réalité des PME-ETI. Cela passe par deux mesures, que je détaillerai ultérieurement, pour les fournisseurs de moins de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires groupe consolidé, donc mondial : la négociation annuelle avec un tarif révisable pour permettre aux PME-ETI de vendre au juste prix ; la clôture des négociations au 31 janvier.

Pourquoi une telle réforme est-elle urgente ? Je serai très direct : pour les PME-ETI, le sujet est non pas un surplus de marges, mais un manque de marges.

Selon l'étude de la Banque de France réalisée pour la Feef, le taux de résultat net des industriels PME-ETI est faible. Il se situe autour de 2,6 %, ce qui est extrêmement bas pour des industriels qui doivent investir pour moderniser, innover et décarboner. Ensuite, la part d'entreprises déficitaires est passée de 19 % à 31 % depuis 2018. Aujourd'hui, plus d'une PME-ETI sur trois ne couvre pas ses charges. Par ailleurs, le taux d'endettement est supérieur à sept ans pour 45 % des PME-ETI, ce qui constitue un point d'alerte. Enfin, on constate un très fort affaiblissement de la dynamique de création d'emplois : alors que l'on créait de 3 % à 4 % d'emplois, on n'en crée plus aujourd'hui.

Nous sommes pris en étau entre des coûts de production en hausse et l'incapacité de répercuter ces coûts dans les tarifs, dans une relation structurellement déséquilibrée, sur un marché où la concentration de la grande distribution s'intensifie.

Je le dis simplement : sans marges, il n'y a ni innovation, ni décarbonation, ni modernisation. La marge, pour une PME-ETI, n'est pas un bonus financier : c'est un emploi local, c'est un investissement durable dans le territoire.

L'Insee montre d'ailleurs que l'écart se creuse dans l'agroalimentaire entre les grands groupes et les entreprises indépendantes : l'écart de marge est passé de 7,1 points en 2019 à 12 points en 2022. Autrement dit, le décrochage des PME-ETI par rapport aux grands groupes s'installe.

Cela me conduit à attirer votre attention sur l'intitulé même de votre commission sur « les marges des industriels et de la grande distribution ». Je comprends naturellement cette formulation, mais le terme « industriels » recouvre des réalités très différentes. Une PME-ETI n'est pas une grande entreprise en plus petite.

D'un côté, il y a les multinationales : elles ont des marques leaders incontournables, des effets de gamme mondiaux, des capacités de financement très importantes, des leviers de réallocation internationale et une puissance de négociation considérable. De l'autre, il y a les PME et ETI, dont les marques challengers sont substituables, les marges de manœuvre faibles et la dépendance au marché domestique et aux distributeurs français très forte.

Il s'agit évidemment non pas d'opposer ces catégories d'entreprises – elles sont complémentaires pour la prospérité de la France –, mais de ne pas faire de confusion. Faire un amalgame entre une multinationale et une PME ou une ETI de croissance se fait toujours au détriment du plus petit acteur. L'Inspection générale des finances l'a d'ailleurs souligné dans ses travaux sur l'inflation alimentaire en 2022 : les grands groupes et les PME-ETI ne disposent pas des mêmes marges de négociation.

En parlant des « industriels » sans distinction, le risque est de produire une analyse globale qui ne reflète pas la réalité de l'essentiel du tissu productif français. C'est pourquoi nous plaidons pour une différenciation

explicite dans vos travaux sur les marges. Faire une distinction entre PME-ETI et multinationales n'est pas un point de sémantique, c'est une condition de justice économique.

Cette différenciation doit être rigoureuse : on confond parfois le chiffre d'affaires d'une filiale française d'une grande entreprise internationale avec le chiffre d'affaires groupe consolidé. Or, pour apprécier le pouvoir de marché, c'est bien le chiffre d'affaires consolidé, donc mondial, qui est pertinent, comme le prévoit le droit de la concurrence.

En effet, trouvez-vous normal qu'une PME comme la mienne, qui réalise moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, doive respecter les mêmes règles que la multinationale que vous avez auditionnée juste avant moi et dont le chiffre d'affaires s'élève à plusieurs dizaines de milliards d'euros ?

La différenciation existe dans tous les pans du droit : en droit fiscal, en droit du travail, en droit social, mais pas pour les relations commerciales. Je tiens à votre disposition les études juridiques qui prouvent qu'une telle différenciation est possible légalement et souhaitable économiquement.

Face à ce constat, notre demande tient en une phrase : simplifier le cadre des négociations commerciales pour les PME-ETI afin de le rendre plus adapté et plus protecteur.

Nos adhérents le disent très clairement : les outils actuels ne fonctionnent pas. Ils sont 72 % à juger la clause de révision automatique des prix inefficace et 84 % à la trouver trop complexe à mettre en œuvre. Ils partagent ainsi le constat de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) qui, dans sa recommandation 24-1 de décembre 2024, écrivait que la clause de révision « *est complexe à mettre en œuvre pour des conventions aval dans lesquelles la profondeur de gamme est importante* ».

Les options de transparence ne résolvent pas le problème : 80 % de nos adhérents sont en option 1 ou 2, sans que cela se traduise dans leurs résultats économiques.

Nous proposons donc une réforme fondée sur deux mesures pour les fournisseurs réalisant moins de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires groupe consolidé, seuil de référence défini par la directive européenne de 2019 sur les pratiques commerciales déloyales.

Première mesure : nous proposons une négociation annuelle avec un tarif révisable, fondé sur le tarif de l'industriel PME-ETI, ce qui permettrait de parachever la construction du prix « en marche avant ». Quand le tarif fournisseur est appliqué, les coûts amont agricoles et les coûts de l'industriel sont de fait sanctuarisés et la valeur peut mieux se répartir de l'aval vers l'amont. Concrètement, le fournisseur envoie un tarif applicable à la même date à l'ensemble des enseignes, avec deux mois de prévenance, tandis que la négociation annuelle porte sur le plan d'affaires. C'est un cadre orienté « commerce », qui permet moins de rendez-vous, moins de complexité et offre

une capacité d'adaptation économique, comme cela se pratique dans d'autres pays européens.

Le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) l'a très bien résumé : le cadre actuel, en figeant pour un an le prix convenu, est une contrainte lourde et très dérogatoire au droit commun, alors que ce dernier permet d'adapter le prix aux évolutions de marché. Il ajoutait un point clé pour les PME-ETI : le contexte concurrentiel est tellement fort pour ces entreprises que le risque de rupture ou de déréférencement dissuade toute modification injustifiée du tarif. Autrement dit, la concurrence fait office de garde-fou.

Deuxième mesure, nécessaire, mais non suffisante : nous proposons de clôturer les négociations au 31 janvier pour les PME-ETI, soit un mois avant les grands groupes. L'objectif est de réduire la durée des négociations, de mieux sécuriser l'accès aux rayons et d'accélérer l'exécution des plans d'affaires pour les PME-ETI.

Nous l'avons vu, l'équilibre économique des PME-ETI est aujourd'hui très préoccupant. C'est pourquoi, madame la présidente, madame la rapporteure, nous vous demandons d'agir en urgence pour faire évoluer par la loi la relation commerciale entre les fournisseurs PME-ETI et la grande distribution. Si l'on veut des PME-ETI françaises solides, il faut des prix qui couvrent leurs coûts réels et un cadre simple qui leur permette d'investir plutôt que de survivre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous présenter l'évolution des marges des PME et des ETI au cours des cinq dernières années ?

M. Léonard Prunier. – En 2024, 31 % de nos adhérents étaient déficitaires, contre 19 % en 2019, selon la Banque de France. Une entreprise sur trois perd de l'argent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La période inflationniste a aggravé la situation. Les coûts ont été plus élevés, mais n'ont pas pu être répercutés sur les prix.

M. Léonard Prunier. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a pas eu de rattrapage ces deux dernières années ?

M. Léonard Prunier. – Non. Certains de nos adhérents, à un rythme compris entre dix et quinze par an, ont disparu et ne sont donc plus pris en compte dans l'historique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel regard portez-vous sur la législation en vigueur, en particulier sur les lois Égalim ? J'entends que vous souhaitez fixer votre prix et le sanctuariser, c'est bien essayé, mais il n'est pas certain que l'on retienne cette proposition dans notre rapport !

M. Léonard Prunier. – Les lois Égalim ont complexifié la relation commerciale, même si elles ont été conçues avec l'intention louable de sanctuariser la matière première agricole. On a en effet besoin d'un monde agricole fort, robuste et qui puisse investir.

Ensuite, on a voulu appliquer le même dispositif aux industriels dans leurs relations avec la distribution. Aujourd'hui, la loi Égalim 2 prévoit que le prix de la matière première agricole doit être sanctuarisé. Pour nos entreprises, cette dernière représente en moyenne 48 %, dont le prix n'est pas négociable, mais les 52 % restants, eux, sont négociables.

Aujourd'hui, lorsque nous achetons de la matière première agricole, on ne nous donne pas de détail sur le coût de l'énergie ou de la main-d'œuvre dans le prix, celui-ci est global. Pour nous, au contraire, le prix est saucissonné, comme si nous avions des tiroirs-caisses différents : un pour la matière première agricole, un autre pour la matière première industrielle, un autre encore pour les salaires, ces différentes parties étant facturées aux distributeurs. Or nous facturons un prix global.

De même, on nous dit que le prix de la matière première agricole est sanctuarisé pendant la négociation avec le distributeur, mais ce n'est vrai que pour une partie, les 48 % que j'évoquais précédemment.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans les faits, vous applique-t-on une double peine ? Vous demande-t-on, puisque le prix de la matière première agricole est sanctuarisé, de baisser celui de la matière première industrielle ?

M. Léonard Prunier. – Je ne peux pas répondre à cette question, car le prix est unique est à la fin. Si le prix de la matière agricole est sanctuarisé, mais pas celui de l'énergie par exemple, l'entreprise sera de toute façon déficitaire. Il n'est pas possible de dissocier les différents éléments.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'objectif des lois Égalim était de bien payer les agriculteurs et les producteurs, non pas de saucissonner pour le plaisir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faut se replacer dans la conjoncture post-États généraux de l'alimentation et dans le contexte de déflation des prix agricoles. On ne connaissait pas alors les énormes variations de prix des matières premières industrielles. En fait, nous avons changé de monde.

M. Léonard Prunier. – Le contexte mondial a fortement évolué en effet, nous enchaînons les crises. En outre, il y a de moins en moins de distributeurs en France.

Je ne remets pas en question l'intention du législateur lorsqu'il a voté les lois Égalim, mais le fait est que la Feef avait alerté sur la complexité qu'elles induisaient pour les entreprises. Aujourd'hui, nos entreprises passent leur temps à envoyer des courriers juridiques à leurs clients, à s'entretenir avec

leurs avocats pendant les périodes de négociation. On ne peut pas vivre ainsi. On n'en a pas les moyens.

Je n'ai pas réussi à vous convaincre de faire figurer les mesures que nous proposons dans votre rapport, or elles s'inscrivent dans la continuité de ce qui a été mis en place pour le monde agricole, mais pour les TPE-PME. Elles ne nous empêcheront pas de négocier le plan d'affaires avec nos clients. Ce qu'il faut, c'est que les prix, s'ils doivent varier, varient le même jour chez tous les clients et qu'ils en soient sûrs. C'est un enjeu majeur, qui permettra d'apaiser le système.

S'il faut faire varier les prix en cours d'année, des clauses de révision sont prévues, mais elles ne fonctionnent pas dans la plupart des filières. La loi prévoit que, pour faire varier le prix convenu, il faut l'accord des deux parties. Tant qu'il n'y a pas d'accord, rien ne change.

Pour notre part, nous proposons que les remises négociées annuellement restent fixes, mais que l'on puisse faire varier la base brute, de manière automatique, comme cela se fait dans beaucoup de pays européens. Aujourd'hui, les acteurs de la grande distribution en France sont au nombre de cinq. Il faut des règles du jeu adapté à ce déséquilibre significatif.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en à la sanctuarisation de la matière première agricole : j'ai bien entendu vos critiques contre ce que vous estimez être du « saucissonnage », mais je souhaiterais que nous travaillions sur les options 1 et 2, qui sont celles que choisissent majoritairement vos membres. Que pensez-vous de l'option 3 ? Y voyez-vous, comme les industriels, un obstacle à une négociation sereine, ou la source d'un manque de transparence ?

M. Léonard Prunier. – L'option 3 est coûteuse dans la mesure où elle nécessite une certification en amont et en aval. Certains de nos membres l'utilisent, ce que je comprends tout à fait, car il est possible d'être fournisseur pour une entreprise d'être fournisseur de sa marque et d'une marque distributeur.

Les options 1 et 2 posent néanmoins quelques difficultés : avec un calcul effectué sur la base du tarif, plus la marge est élevée sur un produit, moins vous avez de matière agricole. De plus, les produits sur lesquels la marge est la plus élevée sont indiqués. Ce dispositif apporte certes une transparence sur la part agricole, mais il ne permet pas de vendre au juste prix.

Comme je l'indiquais, 78 % de notre matière première agricole est française, certaines matières n'existant pas dans notre pays. De surcroît, 43 % des matières utilisées sont sous label de qualité – bio, Label rouge, etc. – et nous contribuons donc à la diversité du monde agricole. Afin que ce dernier dispose de débouchés, il faut bien que nous existions.

Pour en revenir à votre question, nos entreprises recourent souvent aux options 1 et 2, car elles facilitent la négociation, mais elles ne permettent pas de résoudre le problème de fond.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Il s'agit d'une réponse à une forme de pression.

M. Léonard Prunier. – De nombreuses entreprises avaient choisi l'option 3 la première année, mais sont passées ensuite en options 1 et 2. Quelle que soit l'option retenue, le résultat n'est pas au rendez-vous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens à la qualité des négociations commerciales : d'après vous, allons-nous vers un apaisement ou vers un regain de tensions, qui serait lié aux travaux de notre commission ou à d'autres facteurs ?

M. Léonard Prunier. – Il existe une réelle volonté des distributeurs de prendre en compte la différenciation, même si la situation se complique au fur et à mesure que l'échéance se rapproche. Nous avons constaté que 37 % des contrats concernés étaient signés au 15 janvier 2026et que 55 % de nos entreprises ont signé en février. Un chiffre m'a particulièrement marqué : si 76 % de nos entreprises demandaient des hausses, 64 % d'entre elles ont finalement signé à la baisse. Il y a quelque chose qui ne fonctionne pas bien.

La charte que nous avons signée avec les autres acteurs a créé un élan en faveur d'un climat plus apaisé, mais nous constatons que des écarts importants sont apparus entre les demandes des entreprises et les attentes des distributeurs. C'est aussi pourquoi nous avons besoin d'avancer la date de fin des négociations pour nos entreprises : une période de trois mois est bien trop longue.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En 2023-2024, les négociations ont été avancées au 15 janvier pour les PME-ETI. Quel bilan en tirez-vous ?

M. Léonard Prunier. – Nous sommes favorables à ce décalage, qui permettait d'acter un désaccord éventuel dès la mi-janvier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce changement a-t-il eu un impact en termes de prix ?

M. Léonard Prunier. – Je considère qu'avancer cette date de clôture est nécessaire, mais insuffisant. Si ce décalage a le mérite de nous apporter de la visibilité en termes d'investissements, il ne permet pas de vendre au bon prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos membres négocient-ils avec les centrales au niveau européen ou uniquement à l'échelon national ?

M. Léonard Prunier. – À ma connaissance, tous nos membres négocient exclusivement en France, soit au niveau national par le biais d'une centrale de massification, soit au niveau régional ou encore au niveau du magasin.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces négociations sont-elles précédées par des discussions portant sur les services ?

M. Léonard Prunier. – Non. Nous envoyons nos tarifs et nos conditions générales de vente avant le 1er décembre, date de départ des négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'existe donc pas d'obligation en France de passer en amont par une centrale de services, d'acheter de la *data*, par exemple.

M. Léonard Prunier. – Une telle discussion ne peut avoir lieu que dans le cadre de la négociation : nous pouvons par exemple accepter une remise en échange d'une contrepartie intéressante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les différents sujets sont donc abordés en même temps et en France. N'existe-t-il aucun abus selon vous ?

M. Léonard Prunier. – Le fait que nos entreprises soient déficitaires montre bien que quelque chose ne fonctionne pas bien, mais je ne peux parler d'abus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous eu écho de sanctions, de déréférencements ou d'une diminution des volumes mis en rayon au cours des négociations ?

M. Léonard Prunier. – Je n'ai pas connaissance de cas dans lesquels des mesures de ce type auraient été effectives…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais vous avez eu vent de certaines menaces ?

M. Léonard Prunier. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les grands distributeurs agissent donc différemment selon qu'ils font face à des grands groupes multinationaux ou à des PME françaises.

M. Léonard Prunier. – En effet. Une pression peut s'exercer, des menaces peuvent être formulées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Connaissez-vous la moyenne des services dans la négociation totale ?

M. Léonard Prunier. – Je n'en ai aucune idée, car nous ne disposons pas de la décomposition du tarif et des remises.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Considérez-vous être dans une situation de dépendance économique à l'égard des distributeurs ?

M. Léonard Prunier. – La question est complexe : le marché français compte quatre à cinq distributeurs et les enjeux sont de plus en plus importants à chaque négociation, d'où la nécessité de mettre en place des règles adaptées. Lorsqu'un client représente 15 % à 20 % de votre activité,

rater la négociation avec lui vous conduit tout droit au tribunal des affaires économiques (TAE). Sans nécessairement parler de dépendance économique, il convient d'observer les débouchés existants : si certains de nos adhérents font un peu d'exports, la plupart sont positionnés sur de petits marchés.

Du fait de la concentration du marché, les enjeux des négociations tendent à être de plus en plus considérables. Les règles de négociation ne sont donc pas adaptées pour nous. Je ne prétends pas que tout se passe bien pour les entreprises plus importantes, mais je ne peux que souligner les différences qui nous séparent : lorsqu'un cinquième de l'activité totale de votre usine est dans la balance, la sanction peut être immédiate.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment les négociations avec les agriculteurs se passent-elles ? Ces dernières relèvent de votre responsabilité, en tant qu'industriels qui transforment la matière. Comment vous assurez-vous du respect de la sanctuarisation de la matière première agricole de vos fournisseurs ?

M. Léonard Prunier. – La négociation avec le monde agricole est globalement assez limitée : 38 % de nos adhérents collaborent depuis plus de dix ans avec des entreprises agricoles, et 21 % d'entre eux depuis plus de vingt ans. Nous avons besoin de la matière première agricole, que nous achetons globalement au prix demandé. Il y a très peu de négociation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous observé une évolution continue de la matière première agricole ?

M. Léonard Prunier. – Je rappelle que les prix de certaines matières agricoles sont très volatils.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Disposez-vous d'éléments chiffrés sur l'évolution de la rémunération de la matière première agricole ?

M. Léonard Prunier. – Non. L'une des difficultés tient au fait que tout ce qui concerne la MPA est basé sur le coût de production agricole, alors que celui-ci ne constitue pas un prix de marché : pour prendre l'exemple de la volaille, un épisode de grippe aviaire peut entraîner une flambée des prix, mais cet élément n'apparaît pas dans les clauses de révision. Nous avons pu ainsi nous retrouver dans des cas où le distributeur nous disait qu'il fallait baisser les prix alors que nos prix d'achat avaient doublé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il ne tient qu'à vous d'intégrer des clauses adaptées à ce type d'épisodes dans le cahier des charges.

M. Léonard Prunier. – La clause légale peut en tout cas s'appliquer à la baisse dans la mesure où l'indicateur est basé sur le coût de production. Une PME ou une ETI génère un chiffre d'affaires bien moindre qu'un grand groupe sur une référence, et la multitude de références aboutit à démultiplier les clauses, ce qui est déraisonnable.

Notre proposition consiste donc à retenir le tarif de l'industriel, sachant qu'un éventuel abus de la part de l'entreprise considérée l'empêchera de vendre.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si le prix de l'industriel était sanctuarisé, ne craignez-vous pas que la négociation se reporte sur le plan d'affaires, de la même manière que la discussion a basculé vers la MPI en raison de la sanctuarisation de la MPA ?

M. Léonard Prunier. – Je n'ai pas prétendu que notre proposition était parfaite, mais j'estime qu'elle aboutira à une situation bien moins mauvaise. La négociation du plan d'affaires aura lieu de toute façon…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Elle sera alors plus dure : c'est ce que l'on observe pour les plus grands groupes.

M. Léonard Prunier. – Oui, mais il faudra bien des produits dans les rayons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faut bien que vous vendiez aussi !

M. Léonard Prunier. – Certes, mais la concurrence est horizontale pour nous. Mes concurrents sont les autres fabricants. Si 43 % de nos MPA sont en label qualité, c'est bien pour nous différencier des grandes marques et pour apporter autre chose au consommateur. Cette démarche est obligatoire pour une PME, qui n'a aucune chance d'affronter frontalement une grande entreprise, les consommateurs voulant d'ailleurs de la diversité et des produits proposés par les PME : ces derniers ne seraient pas dans les rayons s'ils ne se vendaient pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pensez-vous qu'il y aurait un intérêt à limiter la sanctuarisation à la matière première agricole française ? Dans la mesure où l'origine de la MPA n'est pas connue, des doutes émergent quant au coût réel et à la légitimité de cette sanctuarisation.

M. Léonard Prunier. – Certaines matières agricoles ne se trouvent pas en France, comme le café. De manière générale, c'est le tarif complet qu'il conviendrait de sanctuariser.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous pourrez nous répondre par écrit sur ce point.

Par ailleurs, que pensez-vous de la montée en puissance de marques locales ou de stratégies telles que « C'est qui le patron » ? Elles parviennent manifestement à pratiquer de meilleurs prix d'achat.

M. Léonard Prunier. – Je les vois d'un bon œil, car la force des PME réside dans leur capacité à se différencier des grands acteurs du marché. Il faut donc trouver ce qui va parler aux consommateurs tout en correspondant aux besoins du distributeur. Les consommateurs veulent de la diversité et il faut encourager ce type de démarches, la Feef ayant elle-même créé le label

« PME+ » afin que les clients identifient mieux les produits proposés par les petites entreprises. L'opération est un succès, puisque ces produits représentent 3 % des parts de marché en grande distribution, d'après les études que nous avons menées. L'adage selon lequel la nature a horreur du vide s'applique pleinement dans le commerce : les produits qui marchent continuent, tandis que d'autres s'arrêtent.

Il nous semble important que le consommateur dispose des informations sur l'origine du produit, car cela ne peut être qu'un atout.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il s'agit d'un élément d'attractivité.

M. Léonard Prunier. – À la réserve près que certaines matières premières ne sont pas disponibles en France : si une entreprise est la seule à l'indiquer clairement, elle se fera attaquer, ce qui devrait inciter à la réflexion. La transparence doit être de mise pour tous, afin que le consommateur soit mieux informé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous d'un plafonnement des marges des distributeurs ?

M. Léonard Prunier. – Je n'y suis pas favorable, car la mesure risquerait de s'étendre à nos entreprises. À l'heure actuelle, des produits de PME se vendent avec de belles marges et présentent un intérêt pour les distributeurs justement pour cette raison : un plafonnement risque de rendre nombre de nos produits moins intéressants pour eux. L'encadrement des marges aboutit toujours à une réduction de celles-ci.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous commençons à voir émerger des modes de distribution alternatifs, dont les déstockeurs tels qu'Action, mais aussi les circuits courts et les magasins de producteurs. Qu'en pensez-vous ?

M. Léonard Prunier. – Un phénomène de concentration conduit nécessairement à la création d'autres circuits, qui représentent des opportunités pour tous les acteurs. Il n'en reste pas moins que la grande distribution reste aujourd'hui le débouché majeur pour de nombreuses entreprises, comme dans d'autres pays européens. Cela étant dit, les distributeurs n'ont pas forcément le même ADN chez nos voisins.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Souhaitez-vous insister sur d'autres points ?

M. Léonard Prunier. – J'insiste une fois encore sur notre fragilité et sur l'inadaptation des règles : il faudrait rétablir l'équilibre dans la relation commerciale, car disparaître d'un rayon représente une véritable catastrophe pour une PME, qui mettra des années pour y revenir.

Pour nous, l'enjeu consiste à grappiller, magasin par magasin, une place, d'où la nécessité d'avoir des négociations bien plus simples et

permettant de repartir tous ensemble vers la création de valeur. Une telle démarche est indispensable, le cadre actuel étant trop complexe et devenant une véritable barrière à l'entrée pour nos entreprises. Je l'ai dit, nous n'avons jamais passé autant de temps avec nos avocats au sujet des négociations, alors que nous ne les sollicitions qu'une fois tous les deux ans par le passé. Dans mon cas, les conditions générales de vente sont passées de neuf pages à vingt-cinq pages.

Les différentes lois consacrées aux relations commerciales n'ont pas pris en compte les spécificités des PME et des ETI. La loi du 30 mars 2023 tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs, dite loi « Égalim 3 » ou Descrozaille, portait sur le divorce, mais ce n'est pas ce dont nous avons besoin : nous souhaitons plutôt savoir comment travailler ensemble dans la durée et nous avons besoin de pouvoir nous projeter dans l'avenir.

Une période d'un an n'est ainsi pas suffisante pour planifier des investissements. Le contrat pluriannuel semble pallier cette difficulté, mais le problème de fond de la révision du prix demeure. Notre système de tarif révisable permettrait de mieux se projeter dans l'avenir et apporterait au chef de PME et d'ETI la visibilité dont il a besoin : un dirigeant investit quand il a confiance dans l'avenir. J'ajoute que ces investissements sont nécessaires pour faire baisser nos prix de revient à terme.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le législateur ne maîtrise pas ce déficit de confiance entre les différents acteurs de la chaîne. J'entends ce que vous dites sur la loi Égalim 3, mais celle-ci a justement été adoptée pour répondre aux menaces de divorce qui émergeaient. Nous avons donc essayé de créer un outil visant à faire en sorte que la menace de divorce ne joue pas dans la négociation. Je rappelle que le législateur a aussi hérité d'Égalim à la suite des États généraux de l'alimentation : nous n'avons pas tout inventé.

Nous souhaiterions que la confiance prévale, mais elle a visiblement été entamée, alors qu'elle est déterminante dans toutes les actions économiques. L'objectif est bien que les différents acteurs de la chaîne de création de valeur de l'agroalimentaire aient confiance les uns dans les autres, voire qu'ils aient de la considération pour les autres maillons.

M. Léonard Prunier. – J'en conviens, mais la Feef considère que le cadre législatif actuel amplifie la défiance et la complexité. Nous avons donc besoin d'un allègement. Pensez qu'une très petite entreprise qui livre trois ou quatre magasins en direct doit signer un contrat intégrant des clauses de révision et des formules de calcul : il n'est pas envisageable de gérer des contrats aussi complexes.

Je ne dis pas que tout sera rose si vous reprenez nos propositions, mais je pense que nous pouvons nous remettre en marche avant et simplifier. Dans un contexte de compétition rude, toute simplification sera bienvenue et nos

clients seront rassurés s'ils savent que la variation est identique chez tout le monde.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons également entendu Grand Frais, qui porte une stratégie axée sur la prise en compte du prix du fournisseur : portez-vous un regard particulier sur cette dernière ?

M. Léonard Prunier. – Grand Frais comprend plusieurs entités et se développe fortement. Cette enseigne a un véritable besoin de sécuriser ses approvisionnements, en tout cas certaines parties, pour disposer de produits spécifiques, que l'on ne trouve pas ailleurs, d'où la création de véritables partenariats, dans le cadre d'un mode de distribution différent. C'est un modèle économique assez intéressant, qui offre des opportunités de croissance. Une fois encore, ce dont les acteurs ont besoin, c'est d'une vision de long terme.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourrez-vous nous transmettre vos propositions par écrit ?

M. Léonard Prunier. – Avec plaisir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. Nos auditions reprendront le 24 mars.

Audition de M. Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la commission européenne

(Mardi 24 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui M. Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne.

Je vous remercie de votre présence, monsieur Chauve. Je pense que vous connaissez les modalités de fonctionnement de ce type d'auditions. Il est de règle, dans le cadre des commissions d'enquête, que les personnes entendues relevant du droit français prêtent serment. Toutefois, eu égard à votre statut de fonctionnaire de la Commission européenne, cette pratique ne se justifie pas dans votre cas. Nous supposons que vous aurez à cœur de nous dire toute la vérité.

À la suite de l'audition, au début de nos travaux, des autorités de contrôle françaises, il nous a semblé primordial d'entendre également un représentant de la direction générale de la concurrence de la Commission européenne.

Le droit de la concurrence occupe en effet une place importante dans nos débats, notamment au regard de la problématique des centrales d'achat et de services dont le siège se situe dans des pays de l'Union européenne voisins de la France. Nous attendons un certain nombre d'éclairages de cette audition, en particulier sur l'appréciation de la Commission européenne sur les pratiques de ces centrales, ainsi que sur l'articulation entre le droit français – dont les lois ÉGalim – et le droit de la concurrence.

Nous vous proposons un déroulé en deux temps : après un propos liminaire d'une dizaine de minutes, notre rapporteure vous posera une première série de questions, avant un temps d'échange avec l'ensemble des sénateurs présents.

M. Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne. **–** Permettez-moi tout d'abord de vous remercier d'avoir invité la direction générale de la concurrence de la Commission européenne à contribuer aux travaux de cette commission.

S'agissant des chaînes d'approvisionnement en biens de consommation courante, notre direction intervient à trois niveaux : les ententes ou pratiques anticoncurrentielles ; le contrôle des concentrations et celui des aides d'État.

Je formulerai plusieurs observations.

Première observation, un élément contraint fortement l'ensemble des débats : la forte inflation que nous avons connue au cours des dernières années.

De décembre 2021 à décembre 2025, les consommateurs européens ont subi une inflation moyenne de 31 % sur la nourriture et la boisson. La France, avec un taux de 23 %, se situe plutôt dans la fourchette basse. Cette inflation, due à des causes externes, pouvait entraîner des situations de profits opportunistes. Les autorités de la concurrence ont donc immédiatement diligenté des enquêtes sectorielles dans de nombreux pays, recherchant des données sur les marges et, quand c'était possible, sur les coûts et les profits. Enseignement très positif, elles n'ont trouvé dans la plupart des cas aucun profit opportuniste et ont même repéré des réductions de marges, ce qui signifie que les acteurs de la chaîne ont partiellement absorbé le choc. C'est une conséquence directe de la concurrence existant aux différents niveaux de cette chaîne.

Cela étant, l'inflation engendre un problème politique et sociétal majeur lié au coût de la vie. Selon l'Eurobaromètre de fin 2025, le coût de la vie était la principale préoccupation économique de 41 % des citoyens européens, devant l'emploi, ce taux atteignant 49 % en France. Face à cette inquiétude, la Commission met en œuvre un certain nombre d'actions, en priorité dans le secteur de la concurrence. Où concentrons-nous nos efforts ? Là où les marges sont les plus importantes, c'est-à-dire chez les fabricants de marques internationales, mais aussi au niveau des chaînes de supermarchés.

Deuxième observation, la situation des opérateurs en termes de marges est diverse.

S'agissant des industriels, il faut distinguer les fabricants de marques internationales et les fournisseurs industriels de petite taille. Ces derniers n'ont pas du tout les mêmes niveaux de marge que les premiers, qui, dans de nombreuses catégories de produits alimentaires transformés et de boissons, contrôlent le marché. C'est un point important, justifiant une différenciation dans l'intervention publique.

S'agissant des distributeurs, les situations sont beaucoup plus variées, et les marges dégagées ne dépendent pas forcément de leur taille. Même parmi les grands opérateurs, on trouve des marges faibles, voire négatives. C'est ce qui explique la restructuration d'une partie du secteur, avec notamment des sorties de marché, comme Carrefour en Italie, ou des rachats, comme celui de Cora ou de Casino. La concurrence entre distributeurs est très forte, mais, ne nous trompons pas, cela vient d'abord des consommateurs : ce sont eux qui sont à l'origine de la pression sur les prix, que les opérateurs retransmettent ensuite tout au long de la chaîne.

En outre, le secteur de la distribution reposant sur la capacité à engendrer des économies d'échelle, tant en termes de distribution que d'assortiment, il poursuit une logique de concentration, à laquelle nous sommes évidemment attentifs en tant qu'autorité de la concurrence. Nous sommes très actifs sur ce sujet, en particulier sur la question des centrales d'achat. Ainsi, les centrales d'achat pour les marques fabricants ont toutes fait

l'objet d'au moins une enquête dans un passé récent, sachant qu'à notre niveau, nous enquêtons plutôt sur les alliances internationales, alors que les autorités de la concurrence nationales enquêtent plutôt sur les alliances nationales.

Troisième observation, la rentabilité dans le monde agricole constitue un axe majeur de la politique de la Commission européenne.

Je ne m'appesantirai pas sur ce point sur lequel nous reviendrons certainement. Notons néanmoins que la rentabilité ne passe pas uniquement par l'augmentation des prix ; il faut aussi travailler sur la réduction des coûts, la gestion des risques ou celle des investissements. Par ailleurs, l'approche communautaire en matière d'agriculture se fonde sur la logique d'une économie de marché. Jusque dans les années 1990, nous avons essayé d'autres approches, par exemple en garantissant la couverture systématique des coûts ou en réglant les quantités, et cela s'est très mal terminé. Nous sommes donc attentifs à faire fonctionner le marché et à procéder à des ajustements en cas de besoin, mais l'économie de marché demeure le point cardinal de notre approche.

Quatrième observation, la Commission européenne a depuis des années conscience de l'existence de comportements abusifs en matière de relations commerciales au sein de la chaîne d'approvisionnement, d'où l'élaboration d'une directive relative aux pratiques commerciales déloyales. Mais ce texte vise bien à réglementer les comportements abusifs, non à réglementer les prix ou les négociations sur les prix.

Dernière observation, le marché unique européen offre aux acteurs des perspectives bien plus larges que les périmètres nationaux, dans un cadre plus fiable, car moins volatile, que le cadre international et moins coûteux grâce aux harmonisations des réglementations sur les biens et services. Il permet aussi parfois d'accéder à des prix plus bas. La Commission européenne s'attaque depuis toujours aux obstacles que les opérateurs opposent à ce commerce et, dans sa stratégie pour le marché unique adoptée en mai 2025, elle examine la possibilité d'adopter de nouveaux outils. Au-delà, se pose aussi la question des obstacles aux achats multipays, que le marché unique autorise de par sa nature-même, et, dans ce cadre, celle des mesures nationales mises en œuvre. Ce dont nous allons parler…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour votre introduction. Vous faites une transition parfaite avec ma première question, qui porte sur l'application du droit français.

Ayant suivi nos travaux, vous savez que nous réfléchissons aux moyens de trouver, dans le cadre de la constitution des prix et des marges des industriels et de la grande distribution, un « équilibre », lequel consisterait à offrir un prix d'achat digne pour les agriculteurs et un prix de vente correct pour les consommateurs. Considérez-vous qu'une application du droit

français est possible dans les négociations commerciales conduites par les centrales européennes ?

M. Philippe Chauve. **–** Une procédure est en cours. Mes collègues de la direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME et de la direction générale de la justice et des consommateurs étudient la compatibilité entre règles françaises et règles européennes en matière de droit international privé. Je ne vais pas entrer dans le détail du débat juridique, mais je voudrais rappeler quelques faits.

Les industriels qui négocient à l'international avec les acheteurs multipays sont en réalité les fabricants de grandes marques internationales, qui, comme je l'ai indiqué, ont un pouvoir de marché non négligeable : ils occupent une position dominante, voire oligopolistique. Les acheteurs multipays, eux, se voient imposer la loi française et sont parfois sanctionnés, alors même que leur vocation est précisément de bénéficier de ce qu'offre le marché unique, c'est-à-dire la possibilité d'acheter des produits multipays en négociant des prix plus bas grâce à des économies d'échelle. Ce sont là des éléments fondamentaux pour la compétitivité-prix et, *in fine*, pour les consommateurs.

Il n'y a pas d'équivalent, dans d'autres États membres, de ce que la France essaie de faire. Aucun n'essaie d'imposer de manière transfrontalière des règles aussi détaillées ou la compétence de ses propres juridictions. Cela suscite donc des interrogations chez les autres États membres.

Cela crée par ailleurs une tension difficile à comprendre sur le plan pratique. Nous disposons d'un marché intérieur permettant à des opérateurs internationaux de vendre leurs produits et à des centrales d'achat de faire des achats multipays. Qu'en restera-t-il si chaque État membre essaie d'imposer ses propres règles ? La Commission européenne est bien évidemment tenue de défendre le marché intérieur, mais elle n'est pas la seule à le faire. Je vous renvoie notamment aux demandes qui ont été émises le 19 mars dernier par les États membres, dont la France.

La commission souhaite que le dialogue engagé dans le cadre de la procédure actuelle soit poursuivi, afin de voir ce qui peut être modifié dans la législation ÉGalim pour respecter les objectifs de protection des agriculteurs et PME agroalimentaires sans empêcher le fonctionnement du marché intérieur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Nous entendons dans votre raisonnement que le marché intérieur permet une régulation par une concurrence saine et, à ce titre, bénéficie aux consommateurs. Mais nous sommes aussi confrontés à des questions de capacités de production dans nos territoires et de souveraineté alimentaire. C'est ce qui a justifié la mise en place des lois ÉGalim en France. J'observe que ce sujet n'est pas réellement présent dans votre raisonnement, alors qu'il s'agit d'un vrai sujet, y compris à l'échelle européenne.

Notre problématique est, non pas d'imposer le droit français à nos voisins ou de remettre en cause le droit de la concurrence, mais de nous assurer que les matières premières françaises, de quelques manières qu'elles soient utilisées, garantissent au producteur français une rémunération suffisante pour que le système soit viable et le tissu productif sauvegardé. Nous cherchons à savoir si une matière première agricole française qui, après un tour par les centrales internationales étrangères, se retrouve dans les rayons des distributeurs français respecte bien le droit français. Or nous n'avons pas beaucoup de réponses sur ce point.

Comment intégrez-vous cette demande légitime dans votre approche ?

M. Philippe Chauve. **–** Soyons clairs, la France essaie d'imposer son droit aux autres États membres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pardon de vous interrompre, mais pour l'heure nous nous faisons plutôt imposer le droit des pays dans lesquels les négociations ont cours ; nous subissons en quelque sorte l'extraterritorialité du droit des pays qui accueillent les centrales d'achat et de services !

M. Philippe Chauve. **–** Encore une fois, la France a demandé, la semaine dernière, que le marché unique fonctionne. Celui-ci offre la possibilité de s'implanter ou d'acheter dans le pays de son choix. C'est le sens même de ce marché !

Je comprends parfaitement votre question première, celle qui consiste à s'assurer qu'il y a bien une production en Europe. Mais la production en Europe s'implante là où l'implantation est la plus productive. Votre propre rapport de 2022 sur la compétitivité de la ferme France – il y en a eu beaucoup d'autres, en France, sur le sujet – montre que cette problématique n'est pas du ressort de l'application du droit, mais soulève plutôt des questions de taille d'exploitations, de règles environnementales plus strictes ou de coût des intrants.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous avez une vision réductrice de notre analyse, laquelle mentionne bien les distorsions du droit et les problèmes de concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans la présente commission d'enquête, nous étudions la façon dont le droit français s'applique aux produits qui sont vendus en France. Nous constatons que, tous les distributeurs disposant de centrales ailleurs qu'en France – en Europe, dirais-je globalement –, les produits alimentaires dans leur grande majorité ne respectent pas les règles françaises une fois replacés dans nos rayons de supermarché.

Le fait qu'il s'agisse d'acteurs aux pouvoirs de marché non négligeables, comme vous nous l'expliquez, ne signifie pas que les

négociations soient équilibrées. Il y a bien déséquilibre quand des entreprises, certes puissantes, font face à des alliances entre distributeurs. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce point ?

M. Philippe Chauve. – Les deux parties à ce débat, les distributeurs et les industriels, avancent de nombreux chiffres. Nous, nous nous concentrons sur ce qui se passe dans le marché pertinent. Ce qui est pertinent dans la négociation, c'est l'option qu'a chaque partie pour ne pas conclure la transaction.

Prenons l'exemple du secteur du chocolat : Mondelez détient plus de 50 % de parts de marché et des marques indispensables dans un certain nombre de pays.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Plus de 50 % de parts du marché européen ?

M. Philippe Chauve. – Le marché pertinent, c'est le marché de vente de gros national. En effet, la négociation porte sur l'achat en gros par les distributeurs auprès des fabricants. Pour déterminer le marché pertinent, nous étudions ce qui est substituable, au cas par cas. Nos enquêtes sont formelles et systématiques. Ce qui est substituable est situé dans un créneau étroit. Ainsi, dans le secteur du chocolat, les tablettes ne sont pas substituables aux barres ou aux œufs en chocolat. Le distributeur doit proposer les trois aux consommateurs. Quand l'acheteur négocie sur les tablettes, le pouvoir de marché est lié avant tout aux tablettes.

Nous avons constaté que Mondelez était dominant dans un certain nombre d'États membres et détenait un pouvoir de négociation incomparablement supérieur aux acheteurs. Même un acheteur qui pèse 25 % représente nettement moins qu'un producteur qui pèse 50 %. Dans le marché pertinent, là où il y a substitution, le pouvoir de négociation est clairement détenu par celui qui réalise l'essentiel des ventes. C'est pourquoi on ne peut pas comparer le chiffre d'affaires de Mondelez avec celui de Carrefour ou celui de Leclerc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends ce que vous dites, mais c'est totalement faux, pardonnez-moi ! Celui qui a le pouvoir de retirer le produit de la vente si l'industriel ne souhaite pas négocier au prix auquel il l'entend, c'est le distributeur. Or, on a constaté des déréférencements. Cela a été le cas pendant plusieurs semaines, en pleines négociations…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si le pouvoir de négociation est du côté de l'industriel, comment expliquez-vous les fortes baisses de prix ? Les dominants se feraient hara-kiri ?

M. Philippe Chauve. – Vous n'avez qu'une partie de l'information. Si les acheteurs cessent d'acheter temporairement, les vendeurs cessent aussi de vendre temporairement. Les deux parties ont ce genre de pratique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les prix baissent bien.

M. Philippe Chauve. – Il n'y a rien d'absolu. Il peut y avoir des cas exceptionnels de monopoles complets, mais nous n'en avons pas rencontré dans ce secteur.

N'oublions pas le fonctionnement de ces négociations : il est facile de baisser les prix quand on commence d'abord par les augmenter en début de discussion.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il y a tout de même une diminution des prix d'une année sur l'autre.

M. Philippe Chauve. – C'est possible.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le pouvoir dominant que vous mettez en avant n'est pas du tout évident.

M. Philippe Chauve. – On ne peut pas analyser les choses de manière absolue. Il peut y avoir une baisse de prix parce que les coûts de certains intrants ont diminué.

Les industriels commencent toujours la négociation par une augmentation de prix, même quand les coûts diminuent.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Tous les coûts ne diminuent pas ! Les coûts des flux, des énergies, du personnel – toute la matière première industrielle – sont plutôt à la hausse ces dernières années, même si les coûts des matières premières peuvent fluctuer.

M. Philippe Chauve. – Il ne me semble pas qu'un seul des fabricants de marques internationales enregistre des marges négatives. Au contraire, elles sont extrêmement positives, nettement supérieures à celles de tout le reste de la chaîne. Par conséquent, il paraît tout à fait logique que le pouvoir de négociation à l'achat puisse se constituer. Cela ne veut pas dire que nous considérons que c'est systématiquement une bonne chose. Nous n'avons pas de religion selon laquelle les alliances sont toujours bonnes, et c'est pourquoi nous n'en avons pas laissé passer une seule sans l'étudier de près, parce qu'il se peut qu'elles aient des effets négatifs, sur l'investissement en amont ou sur les échanges d'informations, qui empêcheraient le passage du bénéfice en prix au consommateur en aval.

Il y a ce pouvoir de négociation. On peut laisser s'exprimer un pouvoir de négociation d'achat en face, en s'assurant qu'il n'ait pas d'effet négatif.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Deux représentants d'un grand réseau de distribution nous ont indiqué, sous serment, que les bénéficiaires de la captation des marges étaient les enseignes elles-mêmes et que ces marges servaient en premier lieu à l'investissement dans la rénovation du parc des magasins, et seulement accessoirement aux prix bas pour les consommateurs. Comment analysez-vous ces déclarations ? Comment

réagissez-vous, puisque votre ligne directrice est l'intérêt du consommateur final ?

M. Philippe Chauve. – Notre ligne directrice est l'intérêt du consommateur final pour autant qu'il reste des fournisseurs qui puissent investir.

Les grands industriels expliquent qu'ils peinent à investir. Certes, nous constatons parfois une réduction de l'innovation corrélée aux reflux de l'économie, mais nous n'avons reçu, au cours des quinze dernières années, aucun élément montrant une difficulté d'investissement chez les grands industriels, fabricants de marques internationales. Ce n'est pas le cas pour les petits fournisseurs.

Nous nous assurons qu'il reste toujours de l'innovation et de l'investissement, et nous n'avons pas, jusqu'à présent, reçu de preuve d'un problème du fait de ces alliances.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas ma question.

M. Philippe Chauve. – L'image selon laquelle nous ne sommes intéressés que par les prix est fausse.

À quoi servent les réductions de prix obtenues par ces achats à l'amont ? Nos enquêtes récentes sur les alliances Agecore et Coopernic nous ont montré en détail le fonctionnement des supermarchés dans cinq États membres.

Nous avons constaté qu'il y avait un seul *business model* : offrir un assortiment de produits, et non un seul produit, dans les magasins. C'est cela qui fait l'objet de négociations. Les distributeurs essaient d'obtenir des réductions de prix, mais sauf agrément direct avec le fournisseur affecté à une promotion particulière, ces réductions portent sur le budget global du supermarché et sont utilisées pour les différentes fonctions de ce supermarché. Notre enquête a montré qu'une bonne partie était utilisée pour mener des politiques de prix, telles que la création de promotions, mais aussi pour investir dans les magasins.

Il en est de même pour un industriel. Lorsqu'il réduit ses coûts, il voit comment il affecte la somme dégagée à ses différentes dépenses.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela ne vous choque donc pas ?

M. Philippe Chauve. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'usage fait de ces marges ne pose pas de problème, selon vous.

M. Philippe Chauve. – Je parlerais de réductions de prix obtenues en amont et non de marges. Ces réductions peuvent être utilisées pour baisser les prix ou pour améliorer l'offre faite au consommateur. Il y a une différence de

business model. Un distributeur est là pour offrir un ensemble de produits, qu'il gère, une fois qu'il a dégagé des ressources de financement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est votre analyse et vous l'exprimez clairement.

J'aimerais maintenant vous entendre sur l'obligation de confidentialité qui s'impose aux distributeurs. Cette obligation figure dans les lignes directrices de la Commission européenne et non pas uniquement dans le droit français. Or, nous avons entendu des choses étonnantes lors de cette commission d'enquête.

Pouvez-vous nous exposer votre doctrine concernant la communication des conditions générales de vente entre distributeurs lorsqu'ils appartiennent à une même centrale d'achat ?

M. Philippe Chauve. – Notre politique est très simple : il ne peut pas y avoir de communication de conditions commerciales entre concurrents. Un achat conjoint est possible si aucun effet négatif ne se manifeste.

Nous avons clairement indiqué dans nos lignes directrices que l'information devait être traitée par une entité neutre (« *clean team* »), tierce, qui collecte les informations et évite les échanges entre les différents membres.

En Belgique, il y avait une alliance entre Carrefour et Cora, et l'achat conjoint menait potentiellement à des échanges d'informations sur le moment auquel des promotions auraient pu avoir lieu. L'autorité belge de la concurrence est intervenue pour dire qu'il fallait absolument créer une entité, une boîte noire, pour éviter que l'information ne circule entre les deux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les représentants de deux centrales d'achat nous ont affirmé que des adhérents de certains de leurs actionnaires participaient à l'ensemble des négociations, y compris pour d'autres enseignes. Comment cela est-il possible tout en respectant cette obligation de confidentialité ? Comment vous positionnez-vous par rapport à cette pratique, qui nous semble précisément contraire à ce que vous évoquiez ?

M. Philippe Chauve. – Nous serons très intéressés de savoir exactement ce qui s'est passé. Cela peut être légal : il peut y avoir une négociation par l'entité conjointe et, pour la négociation d'un aspect particulier, par exemple pour les promotions d'un membre, celui-ci peut être invité à participer sur ce seul aspect et repartir. En revanche, la participation de plusieurs membres pose de sérieuses questions en termes de droit de la concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous vous invitons à examiner nos auditions, très explicites sur la présence de certains actionnaires à l'ensemble des négociations pour l'ensemble des enseignes qui composent la centrale d'achat, avec, par conséquent, une connaissance parfaite de l'état des négociations.

M. Philippe Chauve. – S'agissait-il d'alliances françaises ? Une enquête est en cours.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, françaises.

M. Philippe Chauve. – Je suis sûr que l'autorité étudiera ce point. Nous étudions les alliances de manière systématique car nous ne pouvons pas laisser ce genre de comportements se produire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons compris de nos auditions qu'il y avait beaucoup de passages de salariés – dont des acheteurs – d'une enseigne à l'autre. Cette circulation des cadres responsables constitue-t-elle une atteinte à l'obligation de confidentialité ?

M. Philippe Chauve. – Le droit de la concurrence se préoccupe des entreprises. La question que vous soulevez concerne l'individu, et donc le droit du travail. Des dispositions très précises sont inscrites dans les contrats, interdisant d'utiliser, dans son entreprise actuelle, l'information obtenue dans son entreprise précédente. Cela ne relève pas de la concurrence mais de la mise en œuvre de dispositions contractuelles.

Nous nous sommes intéressés à ce sujet il y a plus de dix ans. Nous avons constaté qu'il s'agissait d'une question de droit du travail et que nous ne pouvions rien faire nous-mêmes. À cette occasion, nous avons noté que des transferts avaient lieu entre tous les opérateurs, y compris entre industriels, ou entre industriels et distributeurs. Il serait important de s'assurer que, dans ce secteur, personne n'utilise les informations obtenues dans son précédent emploi pour son nouvel emploi, si cela a des conséquences. J'insiste sur le fait que c'est valable aussi pour les industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On sait que c'est aussi pour ces informations que ces personnes sont recrutées. C'est leur avantage concurrentiel.

M. Philippe Chauve. – Je m'étonne alors de votre question. On ne devrait pas accepter, que ce soit chez un industriel ou un distributeur, qu'une personne apporte des informations sur les conditions récentes d'un concurrent. Normalement, les dispositions des contrats de travail sont prévues pour que cela ne se produise pas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il s'agit tout de même de centrales d'achat. Ces personnes sont choisies précisément parce qu'elles ont une connaissance de l'état du marché. En termes de droit de la concurrence, cela a des conséquences sur la légalité de la négociation.

M. Philippe Chauve. – Nous avons déjà étudié cela il y a plus de dix ans. Or, nous avons constaté que le problème était juridique. Nous ne pouvons traiter que ce qui relève de la responsabilité d'une entreprise. Il faut donc que ce soit l'entreprise qui ait créé l'échange d'informations. Quand une personne quitte une entreprise pour en rejoindre une autre, à laquelle elle transmet

l'information, ce n'est plus une responsabilité de l'entreprise. Aussi, nous n'avons pas pu intervenir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a un vide juridique, en réalité, puisque chacun connaît les conditions du voisin pour y avoir travaillé l'année précédente, avant d'aller travailler chez l'autre voisin l'année suivante.

M. Philippe Chauve. – Une situation nous intéresse davantage, car elle concerne la responsabilité des entreprises : les nombreux changements de partenaires. Cela peut poser un problème de concurrence. Si, en trois ans, tout le monde a été partenaire de tout le monde, on a un sérieux problème.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous voulez dire : partenaire au sein des centrales d'achat ?

M. Philippe Chauve. – Oui, exactement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est souvent le cas. Il y a eu beaucoup d'alliances, de séparations et de réalliances.

M. Philippe Chauve. – En effet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'autres pratiques nous interrogent : les pratiques d'alignement automatique au sein des centrales d'achat européennes. Des fournisseurs sont contraints d'accepter les mêmes conditions pour les différents distributeurs de la même centrale. Cela vous semble-t-il acceptable au regard de la réglementation européenne ? Il en va de même pour l'obligation d'accepter les mêmes conditions, soit pour l'ensemble des distributeurs de la même société, soit pour l'ensemble des pays. Ces deux pratiques d'alignement vous semblent-elles possibles, cohérentes et conformes au droit ?

M. Philippe Chauve. – Je peux difficilement juger cette question telle quelle parce que cela dépend des situations. La négociation multipays sur les prix peut éventuellement conduire à des alignements de prix pour certains produits. Ce n'est pas un problème en tant que tel, ni, de même, un bienfait. Il faut regarder si, en aval, dès lors qu'ils obtiennent les mêmes prix, les distributeurs concurrents les appliquent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dites qu'éventuellement, cela peut conduire à un prix identique. Là, ce n'est pas une éventualité : le but de la négociation est d'aboutir à des prix identiques pour les différents actionnaires de la centrale d'achat, ou pour l'ensemble des pays. La négociation est conçue pour aboutir à cela, et il y est mis fin si ce n'est pas accepté.

M. Philippe Chauve. – Il faut étudier chaque négociation. Je ne me permettrais pas de juger de manière générale. De même que les grands industriels commencent la négociation en disant qu'il faut augmenter les prix, ce qui est surprenant pour moi qui ai enquêté dans d'autres secteurs, des

acheteurs veulent toujours le même prix. Dans nos enquêtes, on constate que même si telle est la demande au départ, la négociation n'aboutit pas nécessairement au même prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je repose ma question autrement. Des distributeurs différents qui, dans une centrale d'achat, se mettent d'accord pour dire : « Nous imposons la même évolution de prix pour l'un et pour l'autre, sur l'ensemble des pays européens pour lesquels nous traitons », ont-ils le droit de le faire ?

M. Philippe Chauve. – Oui, ils ont le droit. Ils peuvent avoir de très bonnes raisons de le faire. On parle de produits fabriqués dans une seule usine pour toute l'Europe, vendus dans tous les pays concernés par la négociation. Il peut y avoir des situations dans lesquelles le prix d'achat est le même.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est même la règle de la centrale. C'est cela qui est en cause.

M. Philippe Chauve. – Je ne peux pas commenter des éléments confidentiels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre analyse du rôle des centrales de services dans la constitution des prix ?

M. Philippe Chauve. – C'était un mystère pour nous jusqu'à ce que nous enquêtions plusieurs fois sur ces centrales de services. En réalité, elles ne sont pas du tout séparées de la transaction entre le distributeur et le fournisseur. Cette transaction est la somme de toute une série d'accords, européens, nationaux et parfois régionaux. Les industriels et les distributeurs négocient de cette manière depuis des décennies. La transaction économique d'achat a plusieurs composantes. Ces centrales de services n'existent pas seules. S'ajoutent, à la transaction, des services– que ce soit des données ou l'introduction d'innovations – pour les produits concernés par la transaction.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les flux financiers de ces centrales de services reviennent-ils toujours vers les structures actionnaires ?

M. Philippe Chauve. – Je ne peux pas répondre pour l'ensemble des alliances, mais pour Agecore et Coopernic, les flux étaient effectivement transférés, après en avoir retranché le coût d'opération de l'alliance.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez constaté qu'il n'y avait pas de dégagement de marges au sein de ces centrales de services.

M. Philippe Chauve. – Cette alliance est intégrée dans la transaction. Elle n'existe pas en tant que telle. La réduction de prix obtenue par l'alliance est transférée au compte du distributeur national pour qu'il puisse ensuite financer l'ensemble de son activité commerciale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourrez-vous nous envoyer les éléments de vos études qui montrent cela ?

M. Philippe Chauve. – Il s'agit de documents collectés dans le cadre d'une enquête. Nous allons voir ce qui peut vous être transmis dans le respect de nos obligations au titre du traité.

Mme Audrey Bélim. – Dans les outre-mer, les marchés sont petits, très concentrés, comptent peu d'acteurs et des coûts d'importation extrêmement élevés. Cela favorise des situations de monopole ou d'oligopole, et des prix durablement plus élevés.

Dans ce contexte, le cadre actuel du droit de la concurrence permet-il réellement de détecter et de sanctionner d'éventuels excès de marge dans ce type de marchés ? Par ailleurs, la Commission est-elle prête à admettre des dispositifs spécifiques, par exemple en matière de transparence des marges ou d'encadrement ciblé pour les régions ultrapériphériques ?

M. Michel Masset. – Vous avez du recul sur la concurrence et les marges. Quelles sont les pratiques qui perdurent depuis toutes ces années ? Voyez-vous de nouvelles pratiques ? Quels en seraient les bénéficiaires ? Qui seraient les perdants ? Comment voyez-vous l'avenir ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Depuis le début des auditions, les distributeurs mettent en avant des marges nettes comprises entre 1 % et 3 %, tandis que les industriels affichent des marges beaucoup plus élevées. Les industriels soulignent, pour leur part, que ces comparaisons sont biaisées en raison de modèles économiques totalement différents entre industrie et distribution, notamment en matière d'intensité capitalistique et de besoins en fonds de roulement.

Les travaux économiques menés le 11 décembre à Bruxelles par la Commission européenne montrent que, pour 1 euro de résultat d'exploitation, les industriels doivent mobiliser beaucoup plus de capital que les distributeurs à marge égale. Cela conduit à relativiser la lecture des marges et à privilégier d'autres indicateurs, comme la rentabilité du capital investi.

Dans l'analyse de la répartition de la valeur au sein de toute la chaîne de distribution, quels indicateurs votre direction considère-t-elle comme les plus pertinents pour apprécier réellement les équilibres économiques entre les industriels et les distributeurs ?

Mme Marie-Lise Housseau. – J'ai le sentiment que vous avez une approche assez libérale. Vous jugez l'économie de marché indispensable et estimez que l'interventionnisme de la France ne devrait pas affecter les autres pays membres. Votre point de vue reflète-t-il la position de tous les États membres de l'Union européenne ?

M. Philippe Chauve. – Il y a un problème structurel, dans les marchés isolés, de concentration à l'importation et à la distribution. L'Autorité de la concurrence a produit plusieurs rapports pour souligner le besoin de desserrer ces étaux. Mais la solution ne saurait venir du droit de la concurrence. Dans ces régions, deux ou trois opérateurs au maximum contrôlent les canaux de

distribution. Il suffit qu'ils se regardent pour ne pas se faire concurrence sur les prix. Il faut surtout desserrer le contrôle sur les marchés par l'introduction d'autres approvisionnements ou de nouveaux entrants.

Il n'existe pas de solution miracle. En effet, si l'on réglemente les prix, il faut s'assurer qu'il y ait la quantité. Si le prix est trop bas et que, par conséquent, personne ne cherche à vendre, on aura un problème. J'invite à suivre les recommandations de l'Autorité de la concurrence à ce sujet.

Parmi les pratiques anticoncurrentielles qui perdurent, nous pouvons citer les obstacles au commerce par les grandes marques internationales. Bien que la Commission et les autorités nationales enquêtent depuis des années, nous continuons à trouver des cas où l'industriel essaie d'empêcher le déplacement d'un même produit dans le marché unique, car les prix sont plus bas dans certains pays. Autre pratique qui perdure malgré des sanctions : l'obtention par l'industriel de la mise en œuvre d'un même prix chez plusieurs distributeurs. Cela s'appelle dans notre jargon la maintenance des prix verticale.

Parmi les nouvelles pratiques, nous pouvons citer les obstacles aux négociations multipays, mais aussi une concentration accrue de l'achat des distributeurs. Nous n'avons toujours pas trouvé de preuve d'impact sur l'innovation, mais nous y sommes très sensibles.

D'un côté, on intègre le marché communautaire, mais de l'autre, au niveau national, on constate une concentration forte. C'est une tendance à surveiller à l'avenir. Je ne dirais pas que c'est toujours un problème. Ainsi, en Allemagne, il y a quatre distributeurs principaux mais le degré de concurrence entre eux est très élevé. Néanmoins, nous restons vigilants.

Comment mesurer les équilibres économiques des différents opérateurs, industriels et distributeurs ? Nous faisons face à une chaîne. À une extrémité, les agriculteurs sont à la peine. À l'autre extrémité, ce sont les consommateurs qui sont à la peine. L'augmentation du prix des produits agricoles est inévitable et, à la Commission européenne, nous y travaillons. Mais à l'autre extrémité, les consommateurs ont du mal à l'accepter, en tout cas à court terme, compte tenu de l'inflation élevée subie récemment. Il paraît normal que la partie de la chaîne qui perçoit les marges les plus importantes soit conduite à fournir plus d'efforts.

Notre approche est-elle libérale ? Nous avons, par le passé, essayé d'autres solutions pour l'agriculture, qui n'ont pas donné de bons résultats. Nous essayons de faire fonctionner le marché, en l'accompagnant, par des règles, tout en restant mesurés car les États membres souhaitent tous diminuer la charge réglementaire.

En effet, vous avez une approche particulière en France, mais les problèmes sont les mêmes partout. Assurer un revenu aux agriculteurs et une production locale sont des souhaits partagés partout. Pourtant, l'essentiel des États membres ne suit pas votre approche.

La Coopération agricole elle-même avait dit qu'elle ne souhaitait pas d'intervention sur la réglementation des prix et des marges. Les agriculteurs veulent, eux aussi, une économie de marché.

Il existe des solutions d'organisation. Beaucoup se plaignent que les distributeurs imposent le conditionnement des produits ou la façon de les payer. En Belgique, une coopérative a construit une plateforme de vente et tout fait pour la rendre indispensable : elle a créé des standards avec une qualité garantie, mis en place une logistique, une formation de prix transparente et fiable. Résultat : tous les supermarchés de Belgique viennent s'y approvisionner en fruits et légumes, qu'ils paient dans des délais incomparablement inférieurs à ceux imposés réglementairement dans tous les États membres. Ils utilisent les capacités d'empaquetage de la plateforme et prennent les standards de produits développés par cette coopérative.

Les solutions de marché existent, même si elles prennent du temps à éclore et doivent être aidées. C'est pourquoi nous mettons en œuvre des politiques qui favorisent leur développement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je souhaite votre analyse sur l'alignement des prix au sein de certaines centrales d'achat à l'aune du principe d'autonomie des contrats et de la liberté contractuelle. Comment justifier qu'un industriel qui passe un accord avec une enseigne se voie contraint d'appliquer les mêmes conditions à d'autres enseignes appartenant à la même centrale d'achat – mais avec lesquelles il n'a absolument pas le même historique ? Les prix ne pourraient pas être les mêmes qu'avec une enseigne avec laquelle on a un long passé et des habitudes.

M. Philippe Chauve. – Votre question comporte de nombreux éléments. Je dirai simplement qu'il y a des négociations. Nous parlons ici du cas d'une centrale d'achat avec plusieurs membres. Des négociations ont lieu entre cette centrale et les fournisseurs.

Prenons un fournisseur donné. Ce fournisseur a eu des relations, effectivement, avec les membres. Cependant, même si un membre n'était pas dans la centrale d'achat, s'il voit que ses concurrents sont capables de proposer des prix nettement plus bas et qu'il a vu la situation se dégrader au fur et à mesure des années, il pourra se tourner vers ce fournisseur et lui dire qu'il faut absolument et radicalement changer les conditions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce dont il est question, c'est le fait que le fournisseur serait obligé d'appliquer les mêmes tarifs à l'ensemble des enseignes de la centrale d'achat. Cela nous place en dehors de la relation commerciale qu'un fournisseur peut avoir avec un distributeur, laquelle est aussi le fruit d'un historique, de relations commerciales. Sur quel fondement juridique cela est-il possible ? Il me semblait en effet qu'il y avait un principe d'autonomie des contrats.

M. Philippe Chauve. – Je ne comprends pas ce que vous appelez l'autonomie des contrats.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La liberté contractuelle : si j'ai contractualisé de telle manière avec telle enseigne, parce qu'il y a un plan d'affaires, une économie globale du contrat ; pourquoi devrais-je appliquer les mêmes tarifs à une enseigne qui ne présenterait pas les mêmes critères ? Comment, juridiquement, peut-on imposer cela à un fournisseur ?

M. Philippe Chauve. – Je demande à voir exactement ce qui se passe, car ce scénario ne me paraît pas très réaliste. Permettez-moi d'expliquer comment se construit le prix dans ces contrats : il peut s'agir de prix nets assortis d'un certain nombre de rabais et de quelques paiements, mais, dans la plupart des cas, il y a un prix net de référence, qui est la liste de prix fixée par l'industriel dans le pays donné. Ensuite, un certain nombre de rabais et de paiements font l'objet de discussions.

Je n'ai pas connaissance du fait que l'ensemble de tous ces rabais aient été totalement alignés entre deux membres. Il y a peut-être certaines parties du prix qui ont été alignées, mais je demande à voir si réellement tous les éléments du prix le sont. Même si un rabais est aligné, cela n'empêche absolument pas que la contrepartie soit différente dans les deux États membres, quand bien même le rabais serait identique.

La liberté de contractualiser implique précisément qu'il puisse aussi y avoir des acheteurs qui se présentent avec d'autres manières de procéder. Il faut donc ensuite en discuter.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce qui nous a été dit très clairement et publiquement, c'est que cet alignement de prix était imposé, en fonction des pays ou des différents actionnaires de la centrale d'achat, et qu'il y avait rupture des négociations si ce n'était pas le même prix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** C'est pourquoi lorsque vous nous dites que le rapport de force est *de facto* et systématiquement en faveur d'un certain nombre d'industriels, il me semble que d'autres cas de figure existent. Cela nous amène à nous demander qui impose quoi à qui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous identifié des secteurs où s'opère un dégagement de marge ? Avez-vous pu noter, dans l'ensemble des études que vous avez réalisées au cours des quinze dernières années des pratiques chez les distributeurs qui pourraient nous éclairer sur des mécanismes ayant pour objectif de préserver de la marge ? Je songe en particulier à l'immobilier : souvent des foncières immobilières sont créées au sein même des groupes capitalistiques européens correspondant à chaque enseigne. Peut-être existe-t-il d'autres domaines que nous n'avons pas identifiés et qui servent à ce dégagement de marge ?

M. Philippe Chauve. – Je ne suis pas en mesure de répondre à votre question. D'abord, je ne suis pas certain d'avoir une définition de ce qu'est le dégagement de marge. De plus, nous n'avons pas cherché à identifier comment les différents opérateurs de la chaîne tentent d'allouer leur réduction de coûts ou leur augmentation de profits.

Ce que nous essayons de voir, c'est la manière dont ils négocient entre eux. Certains abusent-ils de leur position ? Vont-ils causer un tel préjudice à leurs fournisseurs que ces derniers ne pourront finalement pas réinvestir ? Vont-ils se mettre d'accord en aval ? C'est cela que nous regardons. Nous ne cherchons pas à savoir où ils placent le reste de leur argent. Je ne peux donc pas répondre à cette question.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** C'est très clair. Merci beaucoup, monsieur. Nous nous permettrons de vous transmettre les conclusions de notre rapport.

Audition de M. Jean-Marc Bernier, directeur général, de M. Christophe Jouin, directeur général marketing et commercial, de Mme Gaëlle Le Pape, directrice du développement commercial et de M. Fabrice Collier, directeur juridique de Lactalis France

(Mardi 24 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons à présent plusieurs représentants de Lactalis : M. Jean-Marc Bernier, directeur général, M. Christophe Jouin, directeur général du marketing commercial, Mme Gaëlle Le Pape, directrice du développement commercial, et M. Fabrice Collier, directeur juridique. Je vous remercie vivement de votre présence.

Vous connaissez les règles de nos commissions d'enquête, qui imposent une prestation de serment. Je vous rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, qui peuvent aller jusqu'à cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite, les uns après les autres, à ouvrir vos micros, à lever la main droite et à dire : « Je le jure. »

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, M. Jean Marc Bernier, M. Christophe Jouin, Mme Gaëlle Le Pape et M. Fabrice Collier prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes ravis de vous entendre. Nous sommes à peu près aux deux tiers de nos auditions, et l'envergure internationale de votre éclaire nécessairement votre appréciation de la manière dont le législateur œuvre à garantir la bonne répartition de la valeur au sein de la filière, notamment par l'encadrement des négociations commerciales.

Nous nous intéresserons plus particulièrement aux pratiques des centrales d'achat. Votre entreprise a récemment dénoncé des méthodes de négociation de la centrale d'achat Everest. Nous aimerions connaître les détails de vos griefs.

Par ailleurs, nous aimerions mieux comprendre les ressorts du succès de votre entreprise, qui se manifeste notamment par de nombreuses acquisitions, alors que l'ensemble de la filière s'accorde sur la modicité des marges et du bénéfice net des industriels laitiers.

Plus globalement, votre appréciation de la mise en œuvre au sein de votre groupe des lois pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (Egalim) nous intéressera.

Monsieur Bernier, vous interviendrez d'abord pour une dizaine de minutes. Ensuite, madame la rapporteure vous posera ses questions et nous

garderons un temps d'échange d'à peu près vingt minutes pour nos collègues sénateurs qui voudraient vous questionner également.

J'ai bien noté que vous avez demandé un moment de réunion à huis clos.

M. Jean-Marc Bernier, directeur général de Lactalis France. – Je vous remercie pour cette invitation et l'occasion qui nous est donnée de présenter les enjeux liés à la chaîne de valeur de la filière laitière. Je suis Jean-Marc Bernier, directeur général du groupe Lactalis, où je travaille depuis un peu plus de trente ans. Avec mes collègues ici présents, nous ferons en sorte de répondre à l'ensemble de vos questions.

Nous nous présentons devant vous aujourd'hui avec la volonté de contribuer à éclairer la réflexion du Sénat sur la formation des prix, sur la rentabilité et les marges de notre industrie et de notre entreprise. Je sais que la spécificité du modèle de la filière laitière, fondée sur de gros volumes et de faibles marges, avec un prix du lait qui représente environ 70 % de nos coûts de production, vous a déjà été largement présentée par nos organisations.

Un mot rapide sur le groupe Lactalis. Cette société à 100 % familiale a été créée en 1933 par André Besnier à Laval, où elle a toujours son siège social. Sa mission, à partir d'une matière première unique, le lait, est double. C'est d'abord de proposer des produits sains, savoureux et accessibles à nos consommateurs. Nous avons la particularité d'être présents sur l'ensemble des catégories de la filière laitière : les fromages, pour environ 40 % du chiffre d'affaires, le lait de consommation, pour 20 %, les yaourts, pour 15 %, le beurre et la crème pour 8 %, et les ingrédients pour 8 %. Ces derniers sont essentiels pour bien comprendre notre activité.

C'est ensuite de trouver des débouchés pour le lait produit aux quatre coins de l'Hexagone. La France reste cette année un pays en surproduction laitière sur le territoire national. Avec près de 5 milliards de litres de lait collectés en France sur une production d'environ 23 milliards de litres, nous sommes le premier collecteur de lait en France. Nous collectons chaque jour, sept jours sur sept, le lait de 10 000 producteurs sur l'ensemble du territoire.

Aujourd'hui, le groupe est le premier groupe agroalimentaire français et le premier groupe laitier mondial. Nous employons 15 000 collaborateurs en France et un peu plus de 85 000 dans le monde. Nous assurons une transformation laitière en France avec 70 laiteries et fromageries, ce qui représente une implantation forte. Cette industrie laitière nécessite beaucoup d'investissements : nous investissons tous les ans environ 200 millions d'euros en France pour pérenniser nos outils industriels et pour assurer la transition écologique. Nous avons ainsi annoncé en septembre 2025 un engagement d'un milliard d'euros d'investissement pour les cinq prochaines années – soit un investissement stable dans l'ensemble de nos sites sur tout le territoire.

Lactalis est aussi le premier exportateur français de lait. En France, plus de 40 % du lait produit par les producteurs est transformé sur le territoire

pour être exporté sous une forme ou une autre : produits finis, fromage, lait de consommation, yaourt, beurre, crème ou ingrédients. Nous exportons en Europe ou sur le grand export, selon les produits. Nous avons aussi à cœur de maintenir les savoir-faire et les traditions : nous sommes présents sur 38 AOP et IGP en Europe, dont 25 en France, et nous développons bien sûr ces IGP et ces AOP dans l'ensemble de nos circuits commerciaux.

Sur l'exercice 2024, notre chiffre d'affaires global s'est élevé à 30 milliards d'euros, dont 5,7 milliards d'euros en France. L'industrie laitière, je vous le disais en préambule, est une industrie avec de gros volumes et des résultats faibles. Lactalis n'échappe pas à la règle, puisque nous avons réalisé en 2024 1,2 % de résultat net - les entreprises du secteur réalisent souvent entre 1 et 2 % de résultat. Nous avons l'habitude de dire qu'il n'y a pas de laiterie sans lait, mais il n'y a pas non plus de lait sans laiterie. C'est un sujet important, car nous estimons que nous sommes aussi un maillon essentiel de la chaîne de valeur entre une matière première périssable, produite tous les jours avec de fortes amplitudes saisonnières, et une consommation qui n'a pas la même temporalité et dont les évolutions nous obligent d'ailleurs à continuer d'innover chaque année.

Les entreprises du groupe ont permis aux éleveurs laitiers de trouver de nombreux débouchés sur les marchés internationaux et en France, et d'y prendre des positions fortes, même si nous sommes contraints par les aléas des cours mondiaux.

Il est important de bien comprendre la formation des prix du lait. Ils se déterminent en France en fonction du « mix produit » issu des matières premières agricoles (MPA) et des matières premières industrielles (MPI).

Revenons un instant, si vous le permettez, sur le « mix produit » de Lactalis en France – puisque chaque transformateur a son propre mix et donc sa propre formule de prix du lait. Notre mix a une singularité par rapport à nos concurrents : nous prenons les surplus de lait de nos producteurs, les excédents. Cela constitue une véritable différence. Certains concurrents ne prennent du lait que pour fabriquer des produits de grande consommation (PGC). Certains, comme nous, prennent du lait aussi pour l'exportation, et nous gérons de surcroît les excédents laitiers sous forme de poudre de lait.

Pour Lactalis en France, la première formule de prix qui intègre les coûts de production remonte à 2019, au démarrage de la loi Egalim. La formule que nous utilisons actuellement a fait l'objet d'un accord en avril 2024 avec notre principale organisation de producteurs afin d'augmenter le prix du lait tout en réduisant l'exposition au marché des produits industriels, les fameux ingrédients qui sont soumis à des fluctuations des marchés mondiaux, souvent à la baisse, ce qui diminue le prix moyen du lait payé au producteur : 50 % du lait est vendu sous forme de PGC en France, 20 % sous la même forme, mais à l'export, et 30 % en ingrédients industriels, fabriqués à partir des excédents laitiers. La France produit plus de lait qu'elle n'en consomme. Ces excédents

sont donc soumis à des marchés très volatils qui peuvent impacter négativement le prix du lait. J'insiste sur ce point, car on nous compare souvent à nos concurrents, alors que les prix du lait ne sont pas comparables. Pour autant, lorsque l'on examine la partie de notre activité qui est plus comparable, à savoir le prix du lait vendu en PGC en France, nous sommes dans la moyenne haute du marché.

En 2025, pour la quatrième année consécutive, le prix du lait payé aux producteurs en France a poursuivi sa progression jusqu'à atteindre un prix record : 509 euros les 1 000 litres, contre 479 euros en 2024, pour une collecte totale de lait de vache de 4,85 milliards de litres. Nous sommes donc et restons le premier acheteur de la ferme laitière française. C'est 45 % de plus qu'en 2020 et 7 % de plus qu'en 2024. La filière a toutefois été affectée l'année dernière par de multiples crises, notamment la dermatose nodulaire, survenue au second semestre et qui a quelque peu assombri le bilan de l'année 2025 pour les producteurs et l'ensemble de la filière.

Une fois que nous avons fixé le prix avec nos producteurs, nous jouons notre rôle de transformateur avec notre savoir-faire, notre expertise, et nous proposons notre prix à la distribution. Mais pour que cette chaîne de valeur soit vertueuse, il faut que tout le monde joue le jeu. Je souhaite ainsi prendre le temps de vous expliquer les raisons qui nous ont incités à alerter les pouvoirs publics sur le phénomène des centrales d'achat européennes.

Les centrales d'achat et de service nous imposent maintenant de négocier hors de France le lait produit, transformé et commercialisé sur le territoire français. Dans certains cas, elles ont adopté des comportements manifestement contraires à leurs propres engagements et à la loi française, en exigeant des baisses de tarifs souvent déconnectées des réalités économiques de la filière laitière française. Nous avons donc effectivement refusé, comme cela a été indiqué par voie de presse, de telles demandes de déflation. Certaines centrales ont alors décidé unilatéralement de déréférencer certains de nos produits laitiers dans les supermarchés, ce qui a fait peser un risque immédiat sur l'équilibre économique de la filière, des agriculteurs jusqu'à notre outil industriel.

Nous avons également subi le déréférencement d'un grand nombre de nos produits à l'étranger, qu'ils soient exportés depuis la France ou fabriqués localement, en Allemagne, en Espagne, au Portugal, en Suisse et en Pologne. J'ai bien écouté le PDG d'Everest, qui a quelque peu joué sur la sémantique, mais je peux vous assurer que la réalité du terrain nous a placés dans des situations extrêmement tendues, après un arrêt des commandes du jour au lendemain, concernant des produits fabriqués depuis des semaines que nous nous sommes retrouvés à devoir écouler. Je tiens d'ailleurs à souligner qu'en responsabilité, pendant toute cette période, nous avons continué à collecter l'ensemble du lait de nos producteurs, qui ont eux-mêmes appelé la centrale au bon sens et à la responsabilité. Nos usines ont été soumises à des surplus de stock pour lesquels nous avons eu une grande

difficulté à trouver des alternatives. C'est bien pour éviter ce type de pression que le droit français, à travers le code de commerce, interdit ce type de pratiques. Ces déréférencements illégaux en France n'ont qu'un seul objectif : nous obliger à accepter des conditions tarifaires qui mettent en danger toute la filière, avec des conséquences directes pour les producteurs.

Si le prix du lait est déterminé en amont selon les règles françaises, mais que la négociation commerciale intervient dans un cadre juridique différent, la chaîne de valeur est rompue et c'est toute la filière qui s'en trouve fragilisée. La loi Egalim a bien sanctuarisé la MPA, et nous ne pouvons que nous en réjouir ; mais elle n'a pas suffisamment protégé le maillon intermédiaire que nous sommes, lequel subit depuis plusieurs années des négociations difficiles avec des demandes de déflation importantes.

J'attire aussi votre attention sur un autre élément : la nécessité que tous bénéficient du même cadre légal. Les coopératives laitières en France, qui font le même métier que nous, ne sont pas concernées – tant mieux pour elles ! – par les centrales d'achat européennes, mais pas non plus par les règles Egalim. Pourquoi les distributeurs ont-ils choisi d'épargner les coopératives de la négociation commerciale internationale et non les entreprises privées laitières ? C'est une question.

Nous avons donc une demande très simple et très claire : rapatrier en France la négociation des achats et des services pour les produits à forte composante agricole, comme ceux de la filière laitière. Ce qui est collecté en France et produit en France doit être négocié en France. Dans un secteur où les marges sont structurellement faibles, il faut prendre garde à ne pas affaiblir durablement le maillon industriel. L'érosion des marges réduit en effet notre capacité d'investissement, limite l'innovation, contraint les moyens que nous consacrons à nos engagements environnementaux et sociaux, de plus en plus demandés par les consommateurs et par les distributeurs. Cela ne peut donc que ralentir aussi la modernisation de nos sites industriels – ce que confirment les données publiques récentes.

Le reste du monde n'attend pas le secteur laitier européen ou français : en trente ans, la production mondiale de lait a augmenté de 77 %, passant de 592 à 930 milliards de litres. L'Inde est désormais le premier producteur mondial de lait, avec 23 % de la production mondiale et un objectif d'ailleurs annoncé à 600 milliards de litres ; elle est suivie par les États-Unis, le Pakistan, la Chine et le Brésil. Ces douze dernières années, la production laitière européenne a progressé de 25 % et atteint 155 milliards de litres par an.

Le solde commercial de la France pour la filière laitière se maintient difficilement autour de 3 milliards d'euros ; il est en baisse significative cette année, d'une vingtaine de pourcents, pour s'établir aux alentours de 2,5 milliards d'euros. Seul un cadre juridique équilibré peut nous aider à nous positionner de manière performante. Le marché des produits laitiers est un

marché dynamique, en croissance au niveau mondial, et il faut que nous puissions en profiter. La France, du fait de son sol, de sa géographie, de son climat et de ses traditions laitières, a tous les atouts pour produire du lait de manière compétitive, tout en garantissant un bon revenu aux agriculteurs ; mais si nous n'y prenons pas garde, ce manque de compétitivité finira par peser sur le modèle économique de la filière laitière française. Je vous remercie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour ces éléments chiffrés. Pouvez-vous rappeler quelle est la part du chiffre d'affaires de Lactalis réalisée en France ?

M. Jean-Marc Bernier. – Un peu moins de 20 % : 5,7 milliards sur 30 milliards.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et pour les achats ?

M. Jean-Marc Bernier. – Environ 21 % : 5 milliards de litres de lait en France sur les 23 milliards.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous disiez que vous collectiez le lait auprès d'environ 10 000 producteurs en France. J'imagine que vous contractualisez avec eux. Quelle est la durée moyenne de ces contrats ?

M. Fabrice Collier, directeur juridique de Lactalis. – Il s'agit d'un contrat de cinq ans, qui est ensuite renouvelable indéfiniment ; 80% de nos producteurs le sont depuis plus de cinq ans.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle la part du lait que vous vendez sur le marché français est importée ?

M. Jean-Marc Bernier. – Plus de 98 % des produits que nous fabriquons et vendons en France sont faits avec du lait français. Nous n'atteignons pas tout à fait les 100 %, car il arrive qu'à certaines périodes de l'année nous manquions de crème, notamment pour faire du beurre. Nous sommes donc amenés, de temps en temps, à en importer un peu.

Nous importons aussi des produits finis, comme la mozzarella italienne ou le Leerdammer, fabriqué en Hollande.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez indiqué vouloir réduire de 8 % la collecte du lait en France d'ici à 2030, ce qui entraînerait la fin du contrat d'environ 270 producteurs. Ce chiffre est-il exact ? Pourquoi ce choix ? Quelles sont les solutions proposées aux éleveurs concernés ?

M. Jean-Marc Bernier. – Ce chiffre est exact. C'est une décision prise conjointement avec les organisations début 2024. Nos producteurs voulaient améliorer le prix du lait. Sachant que 30 % de notre formule de prix est liée aux excédents, la meilleure façon de l'améliorer était de nous désengager de produits et d'ingrédients qui sont sur des cotations faibles et qui baissent la moyenne du prix du lait. D'où l'intérêt de diminuer la production d'environ 450 millions de litres de lait à l'horizon 2030.

Nous avons une solution pour la quasi-totalité des 270 producteurs à ce jour ; certains sont déjà partis et il nous reste une dizaine de cas à régler. Des propositions ont été faites à tous ; dans quelques cas, elles n'étaient pas satisfaisantes. Il faut donc continuer à travailler sur le sujet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y aura donc pas de nouvelle vague ?

M. Jean-Marc Bernier. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une crainte qui est clairement exprimée par les producteurs.

M. Jean-Marc Bernier. – À date, nous en sommes là.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais maintenant aborder les tensions dans les négociations commerciales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous propose que nous tenions désormais la réunion à huis clos.

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 M. Olivier Péchereau, directeur général de Danone France, M. Cédric Rubod, vice-président ventes et directeur commercial exécutif, Mme Virginie de Suremain, directrice juridique et conformité et M. Jérémie Vandenbroucke, directeur lait

(Mercredi 25 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui plusieurs représentants de l'entreprise Danone France : M. Olivier Péchereau, directeur général ; M. Cédric Rubod, vice-président ventes et directeur commercial exécutif ; Mme Virginie de Suremain, directrice juridique et conformité ; et M. Jérémie Vandenbroucke, directeur lait.

Madame, messieurs, nous vous remercions de votre présence.

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. Péchereau, M. Rubod, M. Vandenbroucke et Mme de Suremain prêtent successivement serment.

Vous voudrez bien, par ailleurs, nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts.

Le groupe Danone, qui est l'une des entreprises les plus importantes du secteur agroalimentaire, se caractérise à la fois par son assise internationale et par la diversité de ses activités.

Nous vous demandons de nous éclairer sur un certain nombre de sujets, plus particulièrement quant aux modalités d'application des lois Égalim. Nous souhaitons en outre mieux savoir comment se sont déroulées vos dernières négociations commerciales. Dans quelles mesures le cadre législatif a-t-il été respecté ? Que pouvez-vous nous dire, en parallèle, des alliances qui se créent aujourd'hui à l'achat, à l'échelle européenne ? Étant attachés à la bonne répartition des marges des différents acteurs de la chaîne de production, nous attendons aussi des éclairages quant à la construction de vos marges,

Monsieur Péchereau, je vous cède la parole pour un propos liminaire d'une dizaine de minutes, puis Mme la rapporteure et nos collègues sénateurs vous poseront un certain nombre de questions. Je signale dès à présent qu'à votre demande la seconde partie de cette audition se tiendra à huis clos.

M. Olivier Péchereau, directeur général de Danone France. – Je vous remercie de nous donner l'occasion de contribuer à vos travaux relatifs aux marges de l'agroalimentaire en France. Il s'agit pour nous d'un débat essentiel, touchant non seulement au pouvoir d'achat des Français et à la rémunération des agriculteurs, mais aussi, et peut-être surtout, à un enjeu stratégique pour notre pays, à savoir la souveraineté alimentaire.

Cette souveraineté est la capacité d'un pays à garantir dans la durée un approvisionnement en aliments sûrs, accessibles, de qualité et produits sur son territoire. Or, elle repose sur un équilibre fragile entre plusieurs maillons : l'amont agricole, l'industrie de transformation et la distribution.

Il n'y a pas d'agriculture forte sans industrie forte ; et, sans industrie forte, à même de transformer, d'investir, d'innover et d'exporter, il ne peut y avoir de souveraineté alimentaire durable. C'est précisément le rôle que joue aujourd'hui Danone en France.

Tout d'abord, je tiens à vous donner quelques éléments permettant de situer l'activité de Danone en France.

Danone France représente 7 % du chiffre d'affaires mondial du groupe et réalise 25 % de son chiffre d'affaires en France à l'export, contribuant ainsi positivement à la balance commerciale française. Mais la France représente surtout les racines, le cœur et le visage du groupe Danone ; à ce titre, nous sommes fiers d'être présents dans 94 % des foyers français. Nous comptons aujourd'hui vingt-cinq sites implantés sur le territoire national, répartis dans sept régions françaises, dont treize usines, un centre mondial de recherche à Paris-Saclay et, au total, 8 200 collaborateurs en France.

Cet ancrage territorial fait de nous un maillon essentiel entre l'amont agricole et les consommateurs. Nous travaillons avec 1 900 exploitations agricoles partenaires, dont 1 150 fermes laitières situées, en moyenne, à moins de soixante kilomètres de nos usines.

Ce modèle territorial est au cœur de notre stratégie. Nous faisons un choix clair : produire, transformer et créer de la valeur en France. En tout, 85 % des références commercialisées en France par notre entreprise sont produites sur le territoire français.

Cet engagement se traduit par des investissements importants : plus de 300 millions d'euros ont été investis depuis 2021 et 300 millions d'euros supplémentaires vont être investis d'ici à 2027 en France. Ces sommes viendront financer la recherche-développement (R & D), la modernisation de nos sites, ainsi que la transformation du modèle agricole. À titre d'exemple, nous avons investi 48 millions d'euros dans l'agriculture régénératrice. D'ici à 2030, nous souhaitons, de plus, consacrer 2 millions d'euros supplémentaires à l'installation de nouveaux agriculteurs.

Ces investissements ont des effets concrets pour l'amont agricole. Nous avons ainsi relocalisé 45 000 tonnes de production en France et augmenté notre collecte de lait de 100 millions de litres au cours des trois dernières années. Nous visons une augmentation additionnelle de 110 millions de litres de lait d'ici à 2028.

Dans la filière laitière, nous nous engageons auprès de l'amont agricole, au travers de contrats quinquennaux conclus avec les organisations de producteurs. Le prix du lait payé par Danone a augmenté de près de 30 % entre 2021 et 2024.

Notre rôle d'industriel est très clair : transformer la production agricole française, créer de la valeur dans les territoires et l'apporter vers les consommateurs, en France comme à l'export. Mais pour que ce modèle fonctionne il nous faut un cadre économique cohérent ; et c'est là qu'est aujourd'hui la difficulté.

La France est devenue le pays d'Europe le moins rentable pour Danone. Notre taux de marge nette a été divisé par deux en dix ans et continue de baisser dangereusement d'année en année. Cette situation nous inquiète fortement quant à notre capacité à investir, à rémunérer les agriculteurs, à financer la R & D et à maintenir l'emploi en France.

Comment en sommes-nous arrivés là ? Les lois Égalim ont été conçues pour rééquilibrer la chaîne alimentaire et mieux protéger la rémunération des agriculteurs. Ce sont des objectifs qu'évidemment nous soutenons pleinement. La sanctuarisation de la matière première agricole et la construction du prix en marche avant constituent, à nos yeux, des avancées importantes. Mais, dans la pratique, ce cadre paraît fragilisé. Il ne permet pas toujours de répondre aux réalités des négociations commerciales.

Le paysage de la distribution a profondément évolué avec la montée en puissance des centrales d'achat internationales. Depuis 2025, trois alliances concentrent près de 90 % du marché français de la grande distribution. La totalité des volumes de Danone est désormais négociée avec les centrales d'achat à l'étranger. Certains de nos clients peuvent ainsi représenter plus de 25 % de notre chiffre d'affaires, quand nous ne représentons souvent, dans le meilleur des cas, que 1 % à 2 % du leur. Cette situation se traduit par des négociations particulièrement exigeantes et par une pression continue exercée sur les prix.

Dans certains cas, nous observons aussi des pratiques pouvant créer de l'instabilité – déréférencements rapides, réouverture de négociations après la date légale ou encore impayés. Nous estimons le coût de ces pratiques à plusieurs dizaines de millions d'euros pour Danone. S'y ajoute le poids croissant des services internationaux, dont les montants, qui vont jusqu'à dépasser notre budget annuel en R & D pour la France, paraissent dans certains cas disproportionnés.

Dans le même temps, nos coûts de production ne cessent d'augmenter, qu'il s'agisse de l'énergie, du transport, des emballages ou encore des matières premières agricoles (MPA), sans que nous puissions en répercuter pleinement l'évolution dans nos tarifs.

Dans ce contexte, la MPA, que nous sanctuarisons en amont au travers de nos contrats pluriannuels, n'est pas toujours protégée dans les négociations aval. Notre capacité à répercuter ces coûts s'en trouve limitée. D'autres postes de coûts, comme les écocontributions liées à la gestion des déchets d'emballage, représentent désormais des dépenses majeures.

Au total, entre 2023 et 2025, nos coûts de production ont augmenté 30 % plus vite que nos prix nets. Nous faisons face aujourd'hui à un véritable effet ciseau. Cette situation est absolument inédite, et Danone ne la retrouve nulle part ailleurs en Europe.

La tendance dépasse le seul cas de Danone. Elle concerne en réalité toute l'industrie agroalimentaire française.

Certaines des personnes que vous avez auditionnées l'ont déjà évoqué devant vous : contrairement à une idée reçue, l'industrie agroalimentaire n'a pas profité de l'inflation alimentaire. Les travaux de l'inspection générale des finances (IGF) publiés en novembre 2022 et actualisés courant mars 2023 montrent que l'industrie agroalimentaire a d'abord joué un rôle d'amortisseur face à la hausse des coûts. Au premier semestre de 2022, l'excédent brut d'exploitation (EBE) du secteur a reculé de 16 % par rapport à 2019. En réalité, les industriels ont absorbé une part importante des hausses de coûts. Ce n'est qu'au second semestre de 2022 que ces dernières ont pu être partiellement répercutées. Ce faisant, on est simplement revenu au niveau de rentabilité de 2019.

Ce constat est d'ordre structurel : une industrie dont la rentabilité se dégrade investit moins, donc innove moins, se modernise moins et finance moins sa transition écologique.

La souveraineté alimentaire ne disparaît pas brutalement, du jour au lendemain. Elle s'érode progressivement, en particulier lorsque l'outil industriel perd en compétitivité.

Face à ce constat, notre position est simple. Nous ne demandons pas de nouvelles règles. Nous souhaitons simplement que le cadre issu des lois Égalim soit pleinement respecté dans sa mise en œuvre.

L'enjeu est que le droit français s'applique effectivement à tous les produits fabriqués et vendus en France, quel que soit le lieu des négociations commerciales, ce qui passe notamment par la protection effective de la MPA. Il s'agit là d'un élément central des lois Égalim, que nous soutenons bien sûr pleinement.

Dans ce cadre, nous attirons votre attention sur la spécificité du secteur laitier. Les produits laitiers reposent très majoritairement sur des MPA

françaises, collectées localement, en France, transformées en France et destinées pour l'essentiel au marché national. Est-il cohérent qu'un lait entièrement produit et consommé en France soit négocié à l'étranger ? Je ne le crois pas.

En ce sens, nous estimons que les produits laitiers doivent être exclus des négociations commerciales internationales. Cette demande a déjà été formulée par d'autres avant nous devant votre commission d'enquête. Les produits dont nous parlons sont profondément ancrés dans les territoires. Dès lors qu'ils sont inclus dans des négociations conduites à l'étranger, l'on crée de graves risques de distorsion de concurrence, susceptibles de fragiliser des filières agricoles et industrielles reposant, précisément, sur cet ancrage territorial.

La protection de la MPA ne doit pas conduire à ignorer les autres coûts de production. Je pense notamment aux matières premières industrielles (MPI), qu'il s'agisse de l'énergie, des transports ou encore des emballages. L'évolution de ces coûts doit aussi être prise en compte dans les négociations : c'est indispensable pour que nous puissions répercuter nos coûts réels sur nos prix.

Enfin, ces enjeux ne sont pas seulement nationaux. Ils sont également européens. La révision, en cours, de la directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales doit être l'occasion d'encadrer plus clairement l'activité des centrales d'achat internationales et de garantir des conditions de concurrence équitables pour l'ensemble de la filière alimentaire.

La souveraineté alimentaire – nous en sommes convaincus – repose sur un équilibre durable entre agriculteurs, industriels et distributeurs. Affaiblir l'un de ces maillons, c'est affaiblir l'ensemble du système. Tel est d'ailleurs tout le sens des lois Égalim.

Nous sommes fiers d'être un acteur industriel français profondément ancré dans les territoires, engagé au côté des agriculteurs, tourné vers l'innovation et la transition écologique. Avec l'ensemble de nos partenaires, nous souhaitons ouvrir une nouvelle ère, fondée sur le partage de la création de valeur, en dépassant une approche centrée uniquement sur les prix pour suivre l'ambition de souveraineté alimentaire qui nous anime collectivement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Danone reste en bonne santé financière, si j'en juge d'après les dividendes distribués au cours des dernières années. Cela étant, je note que votre taux de marge a été divisé par deux en dix ans – d'autres industriels nous ont avancé des chiffres similaires les concernant. Je relève également les différences, que vous soulignez, entre le marché français et les marchés étrangers.

Vous vous apprêtez à augmenter votre collecte de lait français : est-ce la conséquence de relocalisations spécifiques ou du développement de nouveaux produits ?

M. Olivier Péchereau. – En tant qu'entreprise française, nous faisons le choix de la France.

Ces volumes correspondent en partie au rapatriement de l'activité de certaines usines situées hors de France vers nos sites de production français. Il s'agit également, pour nous, de répondre à l'augmentation de la demande constatée aujourd'hui sur plusieurs segments du marché français. Je pense à un certain nombre de produits laitiers très connus, comme les yaourts. Il s'agit également de soutenir la croissance de nos produits dans le domaine de la nutrition spécialisée, références que nous commercialisons en pharmacie et qui sont accessibles sur prescription.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit donc des produits enrichis en protéines.

M. Olivier Péchereau. – Absolument.

M. Jérémie Vandenbroucke, directeur lait de Danone France. – Je le confirme, nous recherchons plus de 100 millions de litres de lait supplémentaires à l'horizon 2028, ce qui représente 15 % d'augmentation de notre collecte française. Ce volume est tout sauf anodin. D'une part, nous investissons dans le développement d'un certain nombre de sites. De l'autre, nous finançons la croissance de divers produits finis, en particulier des yaourts enrichis en protéines. Dans ce cadre, nous rapatrions des activités jusqu'à présent situées à l'étranger. Nous faisons le choix d'investir en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En 2023, vous vous êtes engagés à réviser à la baisse le prix d'un certain nombre de vos produits. À ce titre, vous avez engagé une action d'affichage du prix maximum conseillé. Depuis, cette initiative semble avoir été abandonnée. Pourquoi ? A-t-elle été mal prise par les distributeurs, dans la mesure où elle revenait à suggérer une répartition des marges comme peut le faire « *C'est qui le Patron ?!* », marque qui commercialise également des produits laitiers ? Pourquoi êtes-vous revenus sur cette décision ?

M. Cédric Rubod, vice-président ventes et directeur commercial exécutif de Danone France. – En 2023, nous avons entrepris de recommander un prix sur les emballages de yaourts. Nous avons eu du mal à mettre en œuvre cette initiative chez nos partenaires distributeurs, pour différentes raisons, la première étant sans doute une bonne raison : la fixation du prix relève de la responsabilité des distributeurs. En ce sens, l'accompagnement par un prix recommandé est source de contrainte.

Cela étant, pour des produits comme ceux que vous avez cités, le prix recommandé a fait la preuve de son efficacité. Il me semble intéressant de continuer dans cette direction à terme.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous allez donc revenir à la charge ?

M. Cédric Rubod. – Cette initiative fait partie de différentes options que nous pourrions investiguer. Cela étant, elle n'est pas à l'agenda de cette année.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment cette initiative a-t-elle été reçue par les distributeurs ? En affichant un prix conseillé, vous faites d'une certaine manière leur travail de fixation des prix ; en tout cas, vous les aiguillez. Si vous écrivez « prix conseillé 1,20 euro » sur une brique de lait, les distributeurs peuvent difficilement la vendre 1,35 euro. En tout cas, le consommateur saura qu'à 1,20 euro le distributeur chez qui il se fournit a fait sa marge.

M. Cédric Rubod. – Vous avez deux fois raison ; le prix recommandé représente une forme de contrainte pour la formation du prix en rayon par le distributeur.

En Espagne, cette même approche a fait l'objet d'une acceptation extrêmement forte ; elle a été mise en œuvre au bénéfice des consommateurs. Mais, en France, elle n'a pas été couronnée de succès.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'affichage du prix conseillé a-t-il été refusé par tous vos distributeurs ?

M. Olivier Péchereau. – Certains ont accepté de nous suivre dans cette démarche, d'autres non. Nationalement, nous avons donc choisi de mettre fin à cette initiative.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'y insiste, pourquoi avez-vous décidé de lancer cette démarche, au risque d'empiéter sur le pré carré des distributeurs ?

M. Cédric Rubod. – La recommandation d'un prix concourt à la valorisation du produit. Elle a un sens dans notre lien avec le consommateur. En outre, cette initiative a été acceptée, voire plébiscitée, dans d'autres pays. C'est pourquoi elle nous a paru intéressante. Mais, sur la base des retours qui nous sont parvenus, nous avons constaté la difficulté à la mettre en œuvre sur le marché français, lequel était peut-être moins prêt à travailler sur cette base.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En Espagne, les distributeurs ont-ils manifesté les mêmes réticences ?

M. Cédric Rubod. – Nous nous inspirons des meilleures pratiques observées en Europe, mais je ne me permettrais pas de m'exprimer au sujet de l'Espagne, n'étant pas spécialiste du marché espagnol.

Toujours est-il que cet affichage s'applique depuis plusieurs années en Espagne. Par exemple, des prix ronds sont apposés sur certains emballages, et cette démarche fonctionne bien. Les contraintes s'exerçant pour la mise en œuvre d'un prix recommandé n'existent probablement pas en Espagne, dans le secteur de la distribution.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes preneurs d'informations complémentaires à ce titre, qu'il s'agisse de l'Espagne ou d'autres pays encore.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'imagine que vous fabriquez également des marques de distributeur (MDD).

M. Olivier Péchereau. – Non, pas du tout. Nous ne fabriquons que nos propres marques. C'est une stratégie pleinement assumée, depuis de nombreuses années.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce le cas à la fois en France et à l'étranger ?

M. Olivier Péchereau. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Êtes-vous le seul industriel dans ce cas ?

M. Olivier Péchereau. – Je connais d'autres industriels, dans d'autres secteurs de l'agroalimentaire, qui font de même.

Mme Virginie de Suremain, directrice juridique et conformité de Danone. **–** Il me semble que, dans certains pays étrangers, le groupe Danone assure la production de quelques MDD, mais de manière assez résiduelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi Danone a-t-il fait ce choix ? Pour éviter d'avoir à mener des négociations spécifiques avec les distributeurs ou de développer des produits concurrents des siens ?

M. Olivier Péchereau. – Nous sommes une entreprise de marques. Dans cette logique, nous investissons énormément en R & D afin de développer des produits différenciants.

Notre métier est spécifique et nos produits ont un positionnement extrêmement différent de celui des produits de MDD. Ne souhaitons pas entrer sur ce terrain-là, pour de nombreuses raisons, et jusqu'à présent cette stratégie a été plutôt porteuse. Nous misons sur l'innovation pour assurer la supériorité de nos produits. La production de MDD n'est pas ce que nous souhaitons faire, à terme, en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il à l'étranger ?

M. Olivier Péchereau. – Nous le faisons de manière anecdotique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Êtes-vous sollicités par les distributeurs pour produire telle ou telle MDD ?

M. Olivier Péchereau. – Cela peut nous arriver, mais nous répondons chaque fois non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en aux conditions de négociation. J'ai noté que vous ne négociez que dans des centrales européennes. Est-ce le cas depuis longtemps ?

M. Cédric Rubod. – La bascule complète vers les centrales d'achat internationales, ou *buying groups*, a eu lieu cette année. Les derniers acteurs français ont été inclus dans leur périmètre. Nous nous déplaçons désormais dans trois pays étrangers avec nos équipes commerciales pour mener ces négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous travaillez aussi avec les centrales de services liées aux centrales d'achat à l'international. J'en déduis que, chaque fois, vous négociez l'achat de vos produits et celui des services considérés ?

M. Cédric Rubod. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous constaté dans ces centrales d'achat des pratiques, sinon douteuses, du moins vous mettant en difficulté ? Je pense, par exemple, à des alignements de conditions ou à des négociations spécifiques. Vous impose-t-on parfois des contraintes qui ne vous semblent pas acceptables ?

M. Olivier Péchereau. – Par le passé, on a pu observer lors des négociations des pratiques ayant pu créer de l'instabilité. Je pense à certains déréférencements rapides, à la réouverture de négociations après la date butoir – ce n'est pas le cas cette année, je tiens à le souligner – ou encore à des impayés.

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 différentes marques territoriales

(Mercredi 25 mars)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Dans le cadre de notre table ronde sur les marques locales, nous recevons aujourd'hui, pour Produit en Bretagne, M. Jean Coisnon, président de l'association, et Mme Anne-Claire Pons, directrice générale ; pour Occitanie-Sud de France et Fabriqué en Occitanie, M. Patrice Canayer, conseiller régional délégué à l'attractivité et au rayonnement de l'Occitanie, accompagné de M. Larmagnac ; pour Savoir-faire 100 % Côte-d'Or, M. Sébastien Sordel, vice-président du conseil départemental de la Côte-d'Or, M. Brice Grivot-Boone, directeur de la communication du conseil départemental de la Côte-d'Or, et M. Julien Lepont-Jubin, responsable marketing territorial pour la marque ; enfin, pour Saveurs de Normandie, M. Jean-Christophe Lagarde, président, et Mme Isabelle David, directrice de l'Association régionale des entreprises alimentaires (Area) Normandie.

Mesdames, 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.

J'invite les personnes qui prendront la parole 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 Coisnon, Mme Anne-Claire Pons, M. Brice Grivot-Boone, M. Julien Lepont-Jubin, M. Sébastien Sordel, M. Jean-Christophe Largarde, Mme Isabelle David et M. Patrice Canayer prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Au fil des auditions de cette commission d'enquête, qui a commencé ses travaux à la mi-décembre 2025, nous avons pu prendre conscience de la place des marques locales et territoriales et, en tout cas, de l'importance grandissante des producteurs, lorsqu'ils construisent leur offre de manière consolidée auprès des distributeurs.

Les marques locales et territoriales se sont véritablement développées ces dernières années. Elles se caractérisent par une stratégie de construction du prix en marche avant, dans laquelle le producteur est à l'initiative. Ces démarches vertueuses sont – vous nous l'expliquerez – organisées et consolidées par des collectivités territoriales, le département ou la région, qui s'appuient sur des associations jouant le rôle d'intermédiaire.

Il nous semble particulièrement intéressant de savoir comment vos marques concourent à la consolidation de la marge des producteurs dans les territoires, à l'heure où notre souveraineté alimentaire peut être questionnée. Dans le cadre de notre commission d'enquête, nous avons parfois le sentiment que les producteurs sont en quelque sorte la dernière variable d'ajustement des marges des échelons en aval que sont les distributeurs et les industriels.

Je vous cède à présent la parole pour un propos liminaire d'environ huit minutes chacun. Mme la rapporteure, puis mes collègues, vous poseront ensuite des questions.

M. Jean Coisnon, président du conseil d'administration de Produit en Bretagne. **–** L'objectif de cette commission d'enquête est d'éclairer les citoyens et les pouvoirs publics sur la formation des prix et leur évolution. À cet égard, il nous semble important de préciser dès à présent que Produit en Bretagne n'intervient pas dans les négociations commerciales entre industriels et distributeurs, que ces derniers soient adhérents à l'association ou non.

La raison d'être de Produit en Bretagne, depuis sa fondation en 1993, est très simple et irrigue toutes les actions de la marque : développer l'emploi, ainsi que les compétences en Bretagne. Nous n'intervenons ni dans la fixation des prix ni dans la définition des marges et n'exerçons aucune ingérence dans les négociations entre les différentes parties.

Cela étant dit, nos actions dans les domaines de l'agroalimentaire et de la distribution visent avant tout à soutenir les volumes et à développer l'assortiment de notre marque collective, donc à valoriser les savoir-faire de la région Bretagne au travers de produits issus d'entreprises bretonnes.

Produit en Bretagne est une association loi de 1901, née d'un impératif économique et d'une intuition forte de quelques dirigeants d'entreprises. Il s'agissait déjà, alors, de résister à la désindustrialisation, à un moment où les industries agroalimentaires bretonnes s'étaient structurées et avaient fortement investi dans l'outil de production, tout en restant étroitement liées à l'amont agricole. L'intuition était que les consommateurs bretons développeraient une conscience de l'achat local, à la condition que les produits et les savoir-faire soient clairement identifiables grâce à un logo explicite, que vous connaissez aujourd'hui, à savoir ce petit logo jaune et bleu avec le phare au milieu. C'est ce qui s'est produit, avec l'appui déterminant des distributeurs, qui ont été immédiatement partie prenante, en premier lieu la Scarmor, centrale d'achats coopérative de chez Leclerc, cofondatrice, puis Intermarché et d'autres enseignes.

Les consommateurs ont évidemment joué un rôle important dans ce processus, les distributeurs étant la courroie de transmission entre les producteurs et les consommateurs. Ils ont surtout compris qu'en choisissant un produit portant le logo jaune et bleu ils accomplissaient un acte engagé. Bien avant que l'on parle de locavorisme, terme apparu au milieu des années 2000, choisir un produit arborant le logo Produit en Bretagne était un

acte que l'on qualifiait de militant, en faveur de l'emploi et en particulier de l'emploi industriel en Bretagne. Il est ici question d'emplois directs, mais aussi d'emplois indirects ou emplois induits, puisque l'agroalimentaire fait vivre toute une constellation d'activités connexes. Plus largement, ce type d'achat a un impact sur l'avenir du territoire de la Bretagne et, par extension, sur les produits français.

Nous devons Produit en Bretagne à sept cofondateurs issus soit de l'agroalimentaire – c'est le cas de Gilles Falc'hun de Sill Entreprises, de Jean-Claude Le Gall de la coopérative légumière Savéol, et de Jean-Claude Simon, du groupe coopératif laitier Even, trois entreprises finistériennes –, soit de la grande distribution – Jean-Michel Bordais et Claude Pujol, de l'enseigne Leclerc Scarmor, née à Landerneau, dans le Finistère –, soit enfin de l'univers des services, comme Jean Bannier, du Crédit Mutuel de Bretagne et Jean-Yves Chalm, du *Télégramme*, pour les médias.

Dès sa genèse, l'association a été pensée comme un écosystème d'entreprises bretonnes issues de tous secteurs, parmi lesquels aujourd'hui ceux de la culture et du tourisme. Toutes convergent vers le projet fondateur repris dans l'article 3 de nos statuts : « Dynamiser l'économie et l'emploi en Bretagne, en mettant en relation tous ses adhérents et en créant des actions et des outils mutualisés pour développer leurs activités autour de la marque collective, dans le respect des valeurs des Bretons : l'engagement, la solidarité, le collectif et l'ouverture. »

Au-delà de la marque, Produit en Bretagne se donne comme mission d'être un réseau éclaireur. Les plus de 500 entreprises qui le constituent entendent accélérer la transformation du territoire, insuffler une dynamique collective, économique et culturelle et, enfin, développer la marque de référence de l'achat breton responsable.

Mme Anne-Claire Pons, directrice générale de Produit en Bretagne. **–** L'association Produit en Bretagne compte aujourd'hui 520 entreprises adhérentes, qui emploient plus de 110 000 salariés. C'est un réseau breton qui porte une marque collective engagée pour la vitalité de son territoire.

Ces 520 entreprises sont réparties en quatre collèges – bientôt cinq. Celui des industries agroalimentaires compte 150 entreprises, qui représentent environ 29 % de nos adhérents. Le collège des distributeurs regroupe à la fois des distributeurs de la restauration hors domicile et de la grande et moyenne surface (GMS), soit en groupement, soit directement, magasin par magasin. Un troisième collège, services et industries, compte 276 entreprises, soit 51 % de nos adhérents, et sera prochainement scindé en deux collèges distincts. Enfin, le collège de la culture et du tourisme représente 10 % de nos adhérents.

Au total, 74 % des entreprises adhérentes à Produit en Bretagne comptent moins de 100 salariés. Notre association reflète donc fidèlement le tissu économique breton, constitué très majoritairement de TPE et de PME.

L'adhésion repose sur des critères exigeants : un centre de décision en Bretagne, au moins trois années d'existence, une situation financière saine et la création d'au moins deux emplois salariés sur le territoire. Les candidatures sont instruites par une commission indépendante, qui mène des auditions. Elles sont ensuite validées par notre conseil d'administration. Les entreprises agroalimentaires sont soumises à un audit industriel, réalisé selon un cahier des charges certifié par Bureau Veritas. Des contrôles et audits réguliers sont effectués, les entreprises ou produits pouvant être déréférencés.

Pour ce qui concerne les deux collèges dont l'activité intéresse davantage votre enquête, celui des industries agroalimentaires et celui des distributeurs, nous organisons nos actions autour de trois axes prioritaires : donner de la visibilité aux produits porteurs du logo afin de stimuler les ventes ; valoriser la prise de risque au travers d'un prix de l'innovation alimentaire ; créer les conditions favorables de rencontres entre acteurs industriels et distributeurs pour mieux identifier l'offre de produits bretons et participer aux enjeux de différenciation, côté distributeurs, et de référencement, côté industriels.

Nous mesurons régulièrement l'impact de nos actions au travers notamment d'études de notoriété et de consommation, comme celle menée par NielsenIQ, ou grâce à notre baromètre de notoriété, dont je vous ai envoyé quelques extraits.

Sans participer directement aux enjeux que vous examinez au sein de votre commission d'enquête, nous en sommes évidemment des observateurs attentifs. Nous suivons en particulier le marché des produits de grande consommation (PGC) alimentaires, qui connaît des transformations notables, et nous documentons régulièrement ses évolutions pour éclairer nos adhérents.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur des travaux reconnus, comme l'étude de la Banque de France commandée par l'Association bretonne des entreprises agroalimentaires (Abea) et publiée en juillet 2025 sur la situation économique et financière des entreprises de l'industrie agroalimentaire en Bretagne par rapport à l'industrie agroalimentaire française en général, ainsi que sur des analyses relatives à la grande distribution, comme celles de l'Insee ou de Nielsen.

Ces études mettent en lumière deux réalités.

D'une part, les industries agroalimentaires bretonnes sont fragilisées par rapport aux référentiels nationaux sur quatre points : la rentabilité, puisqu'en 2023 un tiers des entreprises agroalimentaires bretonnes étaient déficitaires ; les gains économiques, qui sont certes en progression, mais restent en décalage ; la valeur ajoutée, dont 67 % est orientée en Bretagne vers

la main-d'œuvre contre 58 % pour le reste de la France ; enfin, une capacité d'investissement qui s'érode, avec des conséquences directes sur l'obsolescence des outils de production et sur l'investissement dans l'innovation.

D'autre part, l'environnement de la distribution bretonne, et par extension française, est soumis à plusieurs tensions. Premièrement, ainsi que nous l'observons constamment, le marché est très concurrentiel et concentré. Deuxièmement, il est fragilisé par l'arrivée de la concurrence internationale et par de nouveaux acteurs. Troisièmement et enfin, sa croissance en volume est très faible : moins de 1 % en moyenne pour le marché des PGC quand nombre de catégories, notamment couvertes par Produit en Bretagne, décroissent en volume.

Malgré ce contexte, le marché de la grande distribution bretonne, et française par extension, reste en recherche de différenciation entre enseignes. Cela passe notamment par des assortiments adaptés aux territoires et par la construction d'une offre locale en cohérence avec l'identité de ces derniers. Le marché de la distribution porte par ailleurs une attention particulière aux PME industrielles bretonnes. Il renforce son engagement pour maintenir un tissu industriel local et offrir aux consommateurs une alternative industrielle aux grands groupes internationaux.

À notre échelle, nous œuvrons, au sein de Produit en Bretagne, à la valorisation des savoir-faire de nos adhérents. Nous soutenons les efforts et les engagements des enseignes pour encourager la préférence de l'achat régional et, par extension, de l'achat national, de même que pour soutenir l'économie bretonne et, par extension, l'économie française.

M. Sébastien Sordel, conseiller départemental et vice-président de la commission Agriculture et Développement durable du conseil départemental de la Côte-d'Or, pour Savoir-faire 100 % Côte-d'Or. – La marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or est née d'un constat très simple : nous vivons aujourd'hui dans un monde où l'information circule vite, souvent trop vite. La désinformation qui l'accompagne atteint nos assiettes, ce qui fait que nos concitoyens doutent. Ils doutent de ce qu'ils consomment, de ce qu'ils boivent et de ce qu'ils donnent à manger à leurs enfants. À cela s'ajoutent des inquiétudes bien réelles sur la pollution de l'eau, sur la présence de résidus dans nos produits, pesticides par exemple, ou encore sur la fragilisation de nos modèles agricoles.

Face à cette incertitude, une exigence s'est imposée à nous : celle de la transparence, de la traçabilité et de la confiance. C'est dans cet esprit qu'est née, en 2019, la marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or. Je précise que je suis conseiller départemental de la Côte-d'Or, mais aussi agriculteur, maire, vice-président de communauté de communes, chargé à ce titre de la restauration scolaire, et porteur de la marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or. Je peux ainsi suivre toute la chaîne.

La marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or est vue par le conseil départemental et ses partenaires non pas comme un simple outil de communication, mais comme une réponse concrète à une attente profonde de nos concitoyens. Le but est tout simplement de savoir d'où viennent les produits et de connaître ceux qui les produisent, avec la garantie qu'ils sont bien ancrés dans le territoire.

Notre marque a désormais six années d'existence et plus de 500 professionnels se sont engagés à ce titre. Le label Savoir-faire 100 % Côte-d'Or est non seulement un succès, mais il est devenu un repère, sans plagier une formule bien connue. Elle est devenue un repère pour les consommateurs, qui y trouvent une forme de réassurance dans leurs choix, et un repère pour les producteurs, artisans, restaurateurs et commerçants, qui voient enfin leur travail reconnu et valorisé. Réunis sous une même bannière, ces hommes et ces femmes aux métiers complémentaires font vivre nos territoires.

Nous avons parmi nous des producteurs, qui cultivent la terre, mais sculptent également nos paysages pour en tirer le meilleur, dans le respect – c'est important – des saisons et des équilibres naturels. Nous avons des éleveurs, qui assurent avec exigence et passion la qualité de nos viandes et de nos produits laitiers, mais veillent également – nous insistons sur ce point – au bien-être animal. Nous avons des commerçants, véritables relais de proximité, qui mettent en valeur les produits et les rendent accessibles au plus grand nombre. Nous avons des restaurateurs, qui transforment ces matières premières en expériences culinaires et participent au rayonnement gastronomique de nos territoires. Nous allons jusqu'aux traiteurs, qui accompagnent les moments de vie ou les événements, et font ainsi une belle promotion des produits de nos territoires. Enfin, n'oublions pas les artisans, notre marque ayant vocation à mettre en avant les savoir-faire qui contribuent à l'identité et à l'attractivité de notre beau département. Sous la bannière Savoir-faire 100 % Côte-d'Or sont donc rassemblés des métiers, des engagements et une vision commune, celle d'un territoire vivant, fier de ses savoir-faire et résolument tourné vers une consommation de qualité et de proximité.

Vous l'avez dit, consommer local aujourd'hui n'est pas seulement un acte d'achat ; c'est un acte de confiance. C'est aussi un acte de responsabilité, j'oserai même dire de fierté : fierté de soutenir nos agriculteurs, fierté de préserver des savoir-faire et fierté de faire vivre nos territoires.

Comme d'autres régions de France, la Côte-d'Or est forte – permettez-moi ce soupçon de chauvinisme – d'un patrimoine gastronomique parmi les plus riches de France. Notre responsabilité particulière est de défendre une certaine idée de l'alimentation : nous la voulons exigeante, authentique et enracinée. Notre responsabilité est aussi de rappeler que derrière chaque produit il y a un paysage, un métier, une histoire, des hommes et des femmes. Ainsi, la marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or ne

valorise pas seulement des produits ; elle valorise un écosystème qui contribue à une économie locale durable, soutient l'activité des acteurs de terrain, favorise une consommation de qualité et rapproche producteurs et consommateurs.

Dans un contexte où les repères s'effacent et où la défiance progresse, nous avons le devoir de reconstruire du lien et de la confiance. Notre marque en est l'illustration concrète. Elle démontre qu'à l'échelle d'un territoire il est possible d'agir, de structurer, de fédérer et de redonner du sens à ce que nous produisons et consommons. Au fond, c'est bien de cela qu'il s'agit aujourd'hui : redonner du sens.

M. Jean-Christophe Lagarde, président de l'Area Normandie, pour Saveurs de Normandie. **–** L'agroalimentaire est un pilier fort de l'économie régionale en Normandie : il représente 500 établissements, 38 000 salariés et 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est dans ce cadre qu'a été créée, il y a vingt-trois ans, la marque Saveurs de Normandie, portée aujourd'hui par l'association régionale des entreprises alimentaires de Normandie, dont la raison d'être est d'agir au service des entreprises pour construire une filière agroalimentaire normande attractive, compétitive et responsable.

Notre particularité est d'être concernés par les secteurs de l'agriculture, de la mer, de la pêche et de l'agroalimentaire, ce qui inscrit notre action dans la stratégie de filière amont-aval. L'Area Normandie joue un rôle fédérateur d'accélérateur et de facilitateur, en accompagnant les entreprises sur l'ensemble des enjeux stratégiques. Nous agissons en faveur du rayonnement et de l'attractivité de la filière, en collaboration avec l'ensemble de l'écosystème normand, pour développer la chaîne de valeur sur le territoire.

En matière d'emploi et de ressources humaines, nous aidons aussi les entreprises à renforcer leur marque employeur et à développer les compétences au travers de la formation. Nous soutenons la performance opérationnelle des entreprises, l'amélioration des process qualité, cybersécurité et transition numérique. Autre pilier fort, nous accompagnons les entreprises dans la structuration de leur démarche responsabilité sociétale des entreprises (RSE), à engager leur décarbonation et leur adaptation au changement climatique. Nous proposons une dynamique d'innovation au travers de l'émergence de projets, de leur sécurisation et de l'accélération de leur mise sur le marché.

Enfin, nous sommes un levier, et simplement un levier, du développement commercial en France comme à l'international, en organisant des actions collectives, notamment dans le cadre de la marque Saveurs de Normandie, que je laisse le soin à Isabelle David de vous présenter.

Mme Isabelle David, directrice de l'Area Normandie, pour Saveurs de Normandie. **–** Créée en 2003, la marque Saveurs de Normandie valorise l'origine, la qualité, le goût et l'engagement sociétal. Elle est aujourd'hui à la

fois un outil de visibilité, de différenciation et de développement économique pour les entreprises du territoire, et un repère de confiance pour le consommateur. Son positionnement consiste à proposer une offre de produits normands de qualité destinés à une consommation au quotidien et sa vision est de contribuer à une alimentation locale et responsable, dans une logique de filière, d'amont vers l'aval.

L'objectif est triple : valoriser l'origine normande dans un contexte où les attentes en matière de traçabilité et de proximité sont fortes, en identifiant des produits porteurs d'un réel ancrage territorial ; apporter de la valeur aux entreprises, en renforçant la visibilité de leurs produits et la reconnaissance de leur savoir-faire et de leur engagement sociétal ; soutenir, enfin, une dynamique de filière en contribuant à son rayonnement, à son attractivité et à sa fierté.

L'agrément à la marque repose sur un cahier des charges exigeant comportant quatre engagements : premièrement, l'origine, avec des produits authentiques élaborés en Normandie et privilégiant les matières premières normandes ; deuxièmement, la qualité, avec des produits élaborés selon un savoir-faire et de bonnes pratiques de fabrication ; troisièmement, le goût, les produits étant testés et approuvés par un panel de soixante consommateurs ; quatrièmement et enfin, l'engagement sociétal, avec des produits élaborés par des entreprises ayant structuré et formalisé leur engagement RSE. Afin de garantir la crédibilité de la marque, nous sommes contrôlés par un organisme certificateur, Certipaq.

Saveurs de Normandie déploie un ensemble d'actions concrètes au service de ses adhérents : des actions de communication et de promotion, des actions de visibilité au travers de salons et d'événements nationaux et régionaux B2C et B2B, et des actions commerciales collectives dans tous les circuits de distribution, qu'ils soient centralisés ou spécialisés. La marque est enfin un levier d'amélioration continue grâce à un cadre d'exigence qui pousse les entreprises à progresser dans leurs pratiques.

En résumé, Saveurs de Normandie est une preuve de bon sens, qui représente 150 producteurs et entreprises, 700 produits, plus de 20 000 emplois agricoles, maritimes et agroalimentaires sur le territoire et qui affiche un taux de notoriété de 70 %.

M. Jean-Christophe Lagarde. – Il nous semble important de préciser que la marque Saveurs de Normandie n'est absolument pas un acteur dans la négociation tarifaire. Nous ne jouons donc aucun rôle dans la construction du prix entre fournisseur et distributeur. Notre mission s'inscrit dans une dimension collective, en appui aux entreprises, en structurant une offre identifiable.

M. Patrice Canayer, conseiller régional délégué à l'attractivité et au rayonnement de l'Occitanie, pour Occitanie-Sud de France et Fabriqué en Occitanie. – Nous avons une particularité : l'Occitanie est une région

nouvelle, qui a fêté ses dix ans cette année et qui résulte de la fusion du Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées. Cela n'est pas sans impact sur l'évolution de nos marques, dont je vais essayer de retracer l'historique.

Nous avons aujourd'hui deux marques régionales. La première s'appelle non plus Sud de France, mais Occitanie-Sud de France, selon une évolution visant à répondre à la particularité que j'évoquais et qui date d'environ cinq ans. La marque appartient à la région, a été déposée à l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi) et se décline dans les deux sens : Occitanie-Sud de France pour la plupart des filières, Sud de France-Occitanie pour les viticulteurs. À la demande de ces derniers, nous avons en effet gardé l'appellation originelle Sud de France, dont la valeur était très forte à l'export.

Il est important de comprendre qu'à sa création, il y a vingt ans en Languedoc-Roussillon, la marque Sud de France était essentiellement tournée vers la viticulture, l'une des activités principales de la région. Ce secteur était alors en difficulté, avec des marques éclatées et un niveau de qualité insuffisant.

La création de la marque Sud de France témoigne donc d'une volonté de fédérer les acteurs de la viticulture en Languedoc-Roussillon, d'améliorer la qualité de celle-ci et de la faire monter en puissance. Les effets ont été très positifs, si bien que progressivement d'autres filières ont voulu intégrer la marque. Il y a eu des réussites, mais aussi – il faut bien le reconnaître – quelques échecs, notamment dans le contrôle de certaines filières. Il n'empêche que des progrès ont été faits et qu'une dynamique s'est enclenchée.

Quand la fusion est arrivée, les deux régions présentaient de nombreuses différences d'approche, en particulier dans le domaine de l'agriculture. Il a donc fallu trouver la bonne adéquation. Ainsi, notre marque commerciale s'est peu à peu territorialisée, car nous avions besoin de faire connaître l'Occitanie. À la différence de la Bretagne, le nom Occitanie n'est pas encore très connu ; nous avions besoin d'associer les appellations Sud de France et Occitanie dans une perspective de valorisation du territoire. C'est la raison pour laquelle nous y consacrons d'importants budgets. Plutôt que d'investir dans la promotion territoriale, nous considérons que la vente de bouteilles de vin ou l'exportation de produits régionaux est une forme de valorisation territoriale. Aujourd'hui, pas moins de 100 millions de bouteilles par an sont vendues dans le monde sous l'étiquetage Sud de France, ce qui représente un volume très important.

Permettez-moi de vous donner quelques chiffres supplémentaires. En Occitanie, la grande distribution représente 2 000 magasins, soit 10 % des grandes enseignes nationales, et emploie 59 000 salariés. En 2022 – je n'ai pas trouvé de chiffre plus récent –, 70 % du marché alimentaire régional passait par la grande distribution.

L'Occitanie compte par ailleurs 64 000 exploitations sur 3 millions d'hectares. Elle est la première région française en nombre d'exploitations

agricoles. Les productions y sont très diversifiées et l'agriculture en est le premier secteur économique, puisqu'il représente 165 000 emplois. Il s'agit donc pour nous d'un secteur éminemment stratégique.

La marque Sud de France-Occitanie ou Occitanie-Sud de France a été complétée il y a quatre ans par une nouvelle marque, Fabriqué en Occitanie, qui réunit aujourd'hui 700 entreprises, spécialisées dans les produits non manufacturés, essentiellement de l'artisanat d'art. Sa progression est exponentielle. Occitanie-Sud de France regroupe quant à elle 2 250 entreprises pour 16 000 produits. Son taux d'implantation dans la région est assez inégal : elle est très implantée dans l'ancien Languedoc-Roussillon, où les investissements ont été massifs, et beaucoup moins l'ex-région Midi-Pyrénées.

Les objectifs que nous a donnés la présidente de la région sont assez clairs. Fait notable, la direction des marques régionales a été intégrée à la délégation à l'attractivité et au rayonnement de l'Occitanie, que j'ai l'honneur de conduire et qui travaille sur l'économie, le tourisme, le sport, la culture et les grands événements.

Trois objectifs majeurs ont été fixés aux marques régionales. Le premier est de fédérer les producteurs, mais également la population, autour d'un concept régional qui n'est pas naturel pour le moment, afin de « faire région » ensemble. Le deuxième est de distribuer et de vendre. Nous avons donc reçu commande d'ouvrir au maximum l'ensemble des circuits de distribution. Enfin, le troisième est d'assurer la valorisation : valorisation de nos produits et de nos savoir-faire, mais aussi valorisation inversée au travers de la valorisation du territoire. Nous considérons en effet qu'en vendant des produits de qualité à l'international, au niveau national ou même au niveau régional, nous participons à la valorisation territoriale.

La direction des marques régionales emploie dix personnes à plein temps. Son budget, en légère baisse ces dernières années en raison de la diminution des dotations de l'État, est d'environ 9 millions d'euros. Nous menons un gros travail de promotion, orienté dans trois grandes directions. Nous travaillons beaucoup autour du sport, en nous appuyant sur des clubs ambassadeurs, qui s'engagent non seulement à assurer notre visibilité, mais aussi à promouvoir nos productions et nos fabrications. Nous participons dans ce cadre à des événements sportifs, pour des actions de valorisation et parfois de *naming*.

Le deuxième axe sur lequel nous travaillons est le tourisme, deuxième secteur d'activité de l'Occitanie, notamment au travers des festivals. L'objectif est de sensibiliser les touristes aux produits de l'Occitanie.

Enfin, nous sommes partenaires d'environ 250 événements régionaux, nationaux ou internationaux. Nous travaillons avec quatre grandes structures : l'Agence régionale de développement économique d'Occitanie (Ad'Occ), qui joue un rôle important dans l'attractivité de nos produits à l'export, l'Area pour le lien avec la grande distribution, la chambre

d'agriculture régionale et l'Institut régional de la qualité alimentaire d'Occitanie (Irqualim) pour les signes officiels de qualité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'imagine que ces interventions vous inspirent les uns et les autres. Vous présentez finalement des modèles assez différents.

Notre sujet, je l'entends, n'est pas tout à fait le vôtre. Néanmoins, nous serions intéressés de savoir comment des produits régionaux labellisés se retrouvent en distribution et comment ils se positionnent par rapport à d'autres produits en termes de marque et de prix.

Si j'ai bien compris, certains d'entre vous intègrent les distributeurs dans leurs instances de gouvernance. Quel est l'accueil que ces derniers réservent à votre travail ? Par rapport au consommateur, vous êtes en quelque sorte un tiers de confiance. Votre message est : « Ces produits sont fabriqués chez nous. Nous garantissons qu'ils sont issus d'entreprises bretonnes, de Côte-d'Or, d'Occitanie ou de Normandie. » Quel est le rôle que vous attribuent les distributeurs ? Quel est celui que vous jouez ? Avez-vous constaté une appétence particulière de l'un ou l'autre des réseaux de distribution pour la production locale ?

M. Jean Coisnon. – Les distributeurs, en tout cas un certain nombre d'entre eux, sont intégrés dans notre structure ; ils en sont même les cofondateurs. Par conséquent, la réception est excellente.

Aujourd'hui, les produits dits locaux, dont la définition est assez complexe, représentent environ 5 % des ventes de la grande distribution. Leur marge de progression est donc énorme en termes d'implantation et de pénétration.

On parle de locavorisme depuis une vingtaine d'années, mais le covid a joué un rôle d'accélérateur. Selon les chiffres de Nielsen, les quelque 4 000 produits porteurs du logo Produit en Bretagne ont connu une croissance exponentielle, de l'ordre de 50 % en valeur et de 28 % en volume sur les cinq dernières années. On voit donc que, malgré les crises – nous n'avons pas de produits de premier prix parmi les produits labellisés –, il y a une appétence et une capacité de croissance.

Nous discutons beaucoup avec les distributeurs au niveau régional. Nous tâchons également de les sensibiliser à l'échelle nationale, puisque deux tiers de nos produits sont vendus en dehors de la Bretagne. En d'autres termes, Produit en Bretagne est une marque nationale. Cela résonne très fort chez les distributeurs, qui sont aussi tout simplement tirés par la demande. Il y a donc une volonté d'aller plus vite et plus loin sur ces produits. C'est ce que nous ont dit notamment les grands distributeurs indépendants : Intermarché, Système U et Leclerc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels sont les distributeurs qui participent à votre conseil d'administration ou qui sont cofondateurs de votre association ?

Mme Anne-Claire Pons. **–** La Scarmor, enseigne Leclerc, est cofondatrice, et notre collège de distributeurs réunit Leclerc, Intermarché et Système U. De façon plus individuelle, on peut citer des magasins Carrefour et Auchan, voire des magasins de la Société coopérative d'approvisionnement (SCA) Ouest.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien, certains magasins participent à votre gouvernance, mais pas les enseignes elles-mêmes.

Mme Anne-Claire Pons. **–** Dans notre collège, nous avons à la fois des adhésions par groupement – c'est le cas de la Scarmor – et des magasins en direct.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il du conseil d'administration ?

M. Jean Coisnon. **–** Les membres du conseil d'administration sont nommés *intuitu personae*. C'est une personne qui siège, même si celle-ci travaille nécessairement dans une entreprise.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est donc pas l'entreprise qui siège, c'est important de le noter.

M. Jean Coisnon. **–** En effet, il n'y a pas de siège réservé à telle ou telle enseigne au conseil d'administration. Il en va de même dans les collèges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les produits de vos adhérents sont-ils distribués par l'ensemble des distributeurs participant à votre gouvernance ?

M. Jean Coisnon. – Oui, mais aussi chez d'autres. Les produits portent notre logo, mais chaque entreprise négocie dans ses circuits de distribution habituels. Vous pouvez trouver des références Produit en Bretagne chez Monoprix, partout en France, et dans toutes les enseignes de magasins spécialisés.

M. Sébastien Sordel. – Je vous ai parlé de désinformation. Aujourd'hui, la grande distribution est un acteur. Elle voit un intérêt dans ces marques, qu'elle considère comme une vitrine pour ses magasins, en y plaçant des produits d'appel.

Le monde agricole a laissé trop longtemps la grande distribution faire sa promotion. Trop longtemps, le profil de l'agriculteur se limitait soit au tout petit producteur disposant de quatre vaches au fin fond de sa campagne, soit au gros céréalier équipé d'un 4x4. Ce n'était pas représentatif de l'agriculture de nos territoires. Nos marques permettent, en somme, de remettre l'église au milieu du village.

Je souris souvent quand je vois la publicité pour La Laitière. Quand on connaît les conditions d'hygiène dans lesquelles s'effectue la production de cette marque, il est permis de se poser des questions. Je m'exprime ici de façon provocatrice pour dire que les habitants ont perdu tout lien direct avec l'agriculture. Il y a trente ou quarante ans, chaque habitant avait encore un grand-père ou un oncle agriculteur ; il avait l'occasion de passer des vacances ou un week-end à la campagne. Alors que nous perdions ce lien, nous avons laissé la grande distribution dessiner une fausse image de l'agriculture française. La véritable image est celle que nous affichons au travers de nos marques. La grande distribution y est ouverte aujourd'hui, car elle y voit un intérêt.

M. Julien Lepont-Jubin, responsable marketing territorial au conseil départemental de la Côte-d'Or, pour Savoir-faire 100 % Côte-d'Or. – Bien que nous ayons chacun des modèles d'organisation et des statuts juridiques différents, je relève un point commun entre nous : la volonté de fédérer les acteurs et de valoriser les savoir-faire de nos territoires.

Pour ce qui nous concerne, l'accueil de la grande distribution a été positif. Cela s'est peut-être quelque peu étiolé, mais la grande distribution revient désormais aux marques locales, essentiellement parce que cela répond à une demande de ses clients, les consommateurs. Ne voulant pas laisser échapper une part de son chiffre d'affaires, elle se réapproprie ces produits. C'est tout bénéfice pour les producteurs locaux et pour les marques que nous représentons d'accompagner la grande distribution dans cette démarche.

La marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or est plus jeune que celles qui ont été présentées. Nous avons attendu qu'elle gagne en maturité et que nos agréés soient assez mûrs pour aller voir la grande distribution. Un certain nombre d'entre eux avaient peur de la « méchante grande distribution ». Notre rôle est aussi de leur dire qu'y aller ou pas est un choix stratégique qui leur revient, mais que nous sommes là pour les accompagner et les aider le cas échéant.

Certains agréés de notre marque avaient déjà accès à la grande distribution, car ils y étaient présents historiquement. Nous avons aidé des plus petits à pousser la porte. Qu'il s'agisse de groupes intégrés ou d'indépendants, tous sont aujourd'hui dans cette démarche d'ouverture. Hier après-midi, nous participions au salon Carrefour Région Est. Nous avons montré comment nous pouvions accompagner les magasins pour stimuler les ventes de produits locaux.

Il y a en la matière une réelle attente. Nous sommes dans un changement de paradigme. Les magasins de la grande distribution ont compris ce que nous faisons et souhaitent que nous les accompagnions. Ils ont un regard bienveillant lorsque nous venons installer notre publicité sur le lieu de vente (PLV). La démarche est assez facile pour une marque territoriale. Elle est plus difficile et sans doute bien plus coûteuse lorsqu'elle est faite de manière isolée, au titre d'une contrepartie de négociation.

Aujourd'hui, notre petit logo bleu et blanc est un argument commercial, un repère dans le rayon et dans le magasin. Les consommateurs deviennent des « consom'acteurs », puisqu'ils le reconnaissent : ils savent que les produits arborant le logo sont locaux, fruits du travail d'un agriculteur, d'un producteur ou d'un éleveur situé près de chez eux.

J'ai apporté cette après-midi une brique de lait. « C'est quoi cette bouteille de lait ? » si je peux paraphraser la pub… Nous y faisons figurer l'industriel, le logo de la marque, mais aussi le producteur. Nous recréons ainsi un lien entre le produit et le producteur, en valorisant la production locale. Cela redonne aussi une image positive à la grande distribution, qui l'a bien compris, et cela répond à l'attente de ses clients. Les magasins où nous avons déployé de la PLV la maintiennent souvent après notre intervention. Il en va autrement lorsque vous passez par un prospectus : vous y figurez, mais la semaine d'après, vous disparaissez du rayon.

Il y a donc là une dynamique qui dure dans le temps et qui est très positive. De plus, il n'y a pas de droit d'entrée. Dans la grande distribution, une tête de gondole, cela se monnaye. Dans notre mode de fonctionnement, cette contrepartie financière n'existe pas.

M. Jean Coisnon. – Nous sommes en effet accueillis et invités.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Si je comprends bien, il n'y a pas de compensation pour les têtes de gondole.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Contrairement aux autres marques, vous avez donc le droit de faire de l'animation pour vos produits et celle-ci ne vous est pas facturée…

M. Julien Lepont-Jubin. **–** Dans deux grands magasins Carrefour de Dijon, nous avons fait intervenir notre mascotte, version grande taille, pour animer le rayon et distribuer de petits cadeaux publicitaires. Cela crée un lien émotionnel avec la marque et avec les produits. Les gens sont alors plus enclins à les acheter, même si le prix est parfois plus élevé que celui d'autres produits de grande consommation.

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Notre relation avec la grande distribution est facilitée par la marque, c'est indéniable. Le distributeur a besoin de nos produits. Les consommateurs de ses magasins sont les salariés de nos entreprises. Ils se reconnaissent dans le producteur. Globalement, les relations que nous entretenons sont plutôt des relations de confiance, qui s'inscrivent dans la durée.

Nous parvenons à monter des opérations collectives où nous mettons en avant l'ensemble des groupes de travail. Mais, en règle générale, les opérations relèvent d'un accord entre le magasin et l'entreprise. N'oublions pas non plus la dynamique des entreprises.

M. Patrice Canayer. **–** Je suis en phase avec pratiquement tout ce qui a été dit. Pour notre part, nous avons tout de même ressenti la nécessité,

en 2021, de signer un pacte avec tous les acteurs de la grande distribution. Nous pourrons bien sûr vous l'envoyer. Il s'agit d'une déclaration d'intention, qui dans l'ensemble est tenue, et par laquelle la grande distribution s'engage à ouvrir ses portes aux productions régionales. Je dis bien « régionales », un adjectif que je préfère à celui de « locales ». L'un des enjeux, pour un bassin de six millions d'habitants, est en effet de faire circuler les produits. Il s'agit de faire en sorte que les produits du Gers se retrouvent à Sète et que les produits de la Méditerranée se retrouvent en Ariège.

Concernant la grande distribution, il est clair que la territorialité fait vendre, et pas seulement en France : c'est le cas également en Italie, en Espagne ou en Allemagne. Dès lors que cela fait vendre, la grande distribution s'y intéresse.

Il y a trois niveaux de circuit dans la grande distribution : le niveau national, le niveau interrégional et le niveau local. Si vous êtes un petit producteur, vous connaissez le directeur de l'Intermarché du coin et vous allez directement discuter avec lui. C'est de la négociation de gré à gré. Objectivement, cela se fait de plus en plus.

Pour notre part, nous intervenons beaucoup sur le niveau intermédiaire, où il se passe vraiment des choses intéressantes. La grande distribution se montre beaucoup plus souple qu'auparavant sur les volumes : vous pouvez désormais accéder à des circuits de niveau interrégional sans forcément disposer de très gros volumes. Ainsi, nous organisons très régulièrement des showrooms multimarques. Nous y faisons venir de 100 à 150 producteurs. Cela permet aux producteurs comme aux distributeurs de ne pas perdre leur temps, puisque nous nous chargeons de la mise en relation. En revanche, nous n'intervenons jamais dans la négociation.

J'insiste sur un point. Le monde des producteurs et celui de la grande distribution ont pu, à un moment donné, se regarder en chiens de faïence. Il nous revient de rapprocher ces deux mondes, qui sont indispensables. C'est la raison pour laquelle nous montons de nombreuses opérations de relations publiques, à l'occasion des différents événements que j'ai mentionnés. J'insiste systématiquement pour qu'y participent à la fois des producteurs et des distributeurs.

Mme Laurence Garnier. – Vous dites que la territorialité fait vendre. À quelle échelle situez-vous cette territorialité ? J'imagine que ce vaste sujet vous préoccupe, y compris dans vos relations avec les distributeurs. Dans la mesure où on lui propose du poulet ukrainien, l'habitant de Sète pourrait être content de trouver du kouign-amann breton dans les rayons. Cherche-t-il des produits typiques territoriaux ou simplement des produits issus de son territoire ?

M. Patrice Canayer. – C'est une vraie question : nous nous interrogeons beaucoup sur la territorialité des produits régionaux. Que l'on trouve des produits d'Occitanie en Occitanie me paraît une évidence. En

revanche, je souhaite – c'est la raison pour laquelle nous travaillons beaucoup avec les touristes – que l'on puisse manger en Bretagne des tielles sétoises portant le logo Occitanie-Sud de France. Certaines enseignes envisagent même d'avoir des rayonnages « Saveurs de France », « Saveurs des territoires de France » ou ce genre de choses.

Je suis très favorable au local, mais il me semble très important de faire circuler les produits. J'ai rencontré voilà quelque temps les producteurs d'oignons doux des Cévennes. Je leur ai dit que s'ils vendaient leurs oignons uniquement dans les Cévennes, à un moment donné, cela ne pourrait pas fonctionner.

Il y a donc ce travail à mener et la grande distribution peut nous y aider. Lorsque je discute avec ses représentants, je ne leur dis pas que les rayons doivent accueillir exclusivement des produits d'Occitanie. La circulation des produits doit être un objectif. Lors du salon de l'agriculture, l'Area a d'ailleurs réuni les marques régionales. Beaucoup reste à faire dans la coordination entre les marques régionales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La question est en effet très pertinente et peut-être suppose-t-elle de s'engager dans la voie d'une coordination nationale. Si le « Fabriqué à Paris » existe, on trouve tout de même moins d'agriculteurs dans la capitale. Je suis convaincue que nombre de Parisiens sont heureux de savoir qu'ils consomment des produits locaux, estampillés et garantis de Bretagne, d'Occitanie, de Normandie ou de Côte-d'Or.

Vous avez évoqué les volumes. Quels sont les obstacles auxquels vous vous heurtez ? Vous faites en quelque sorte un travail dans l'autre sens. Normalement, la grande distribution est friande de grandes marques, de grands volumes, de marques propres permettant d'afficher les prix les plus bas. Elle n'a pas tellement donné de place aux marques locales. Vous arrivez une fois que le marché s'est déjà créé.

M. Jean-Christophe Lagarde. – Je ne suis pas tout à fait d'accord avec vous. Le constat est clair : la grande distribution a besoin de nos produits, car ils en tirent une meilleure marge que sur d'autres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous expliciter ce point ?

M. Jean-Christophe Lagarde. – Nous n'avons pas de discussions semblables à celles qui ont lieu au niveau national.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – De fait, c'est donc vous qui bénéficiez de la marge, et non le distributeur…

M. Jean-Christophe Lagarde. – La négociation du prix n'est pas menée de la même manière. Dans le cadre d'une négociation nationale, vous avez un volume en face de vous ; en contrepartie de ce volume, vous négociez un certain nombre de choses.

Il en va autrement au niveau régional. La grande distribution a besoin de nos produits, parce que le magasin d'à côté les propose, parce que le produit fonctionne. La négociation que nous avons avec les magasins est donc différente. Les marges arrière ou les remises arrière qui peuvent être communiquées aux distributeurs ne sont pas les mêmes. Par conséquent, nous vendons mieux nos produits, et la grande distribution aussi.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'en déduis que les distributeurs reprennent de la marge. J'ai discuté avec des producteurs de lait de la marque Côte-d'Or, qui m'expliquaient que le prix initial qu'ils proposaient au distributeur était en général accepté. Pour autant, le prix affiché en rayon est-il beaucoup plus élevé ? Je m'interroge sur le point de savoir si le distributeur lui-même réalise une marge supplémentaire importante. À votre avis, fait-il de la marge ou privilégie-t-il – c'est le sentiment que j'avais – l'attractivité qu'apporte un produit marqué territorialement ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Les deux améliorent la rentabilité du distributeur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette façon de faire est très vertueuse, car elle va totalement à contre-courant de ce qui se passe aujourd'hui : d'une manière générale, dans les GMS, les prix sont tirés vers le bas.

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Certes, mais pas sur ce type de produits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est tout l'intérêt de notre table ronde : vous échappez précisément à cette règle.

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Le distributeur a nécessairement en face de lui un concurrent, un Intermarché ou un Leclerc. Son objectif n'est pas de se mettre en concurrence complète sur les produits. En règle générale, il y a un certain nombre de producteurs et le producteur est dans une position plus favorable s'il ne négocie pas son prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels sont donc les obstacles que vous rencontrez ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Nous rencontrons souvent des problèmes de logistique. Lorsqu'on traite de très petits volumes, les coûts logistiques sont tels que, parfois, les frais de transport sont supérieurs au chiffre d'affaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pensez-vous pouvoir répondre à ce problème dans le cadre de vos organisations ? Procédez-vous à des ramassages ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Nous essayons, mais le territoire est grand. Organiser un ramassage entre Cherbourg et Dieppe est excessivement

compliqué. Nous n'avons pas encore trouvé de solution de territorialisation, hormis à l'échelle nationale.

M. Julien Lepont-Jubin. – Lorsqu'on parle de grande distribution, on imagine souvent des camions complets : 33 palettes d'un coup, cela peut paraître complètement délirant pour un petit producteur qui fabrique 500 pots de miel. Or, aujourd'hui, lorsque les difficultés logistiques ne sont pas trop grandes, la grande distribution peut très bien accepter 50 pots de miel et s'adapter au volume du producteur.

Je rejoins ce qui a été dit : il y a de moins en moins de négociation sur le prix. Les petits producteurs ne passent pas nécessairement dans les box ; il s'agit plutôt de gré à gré, parfois au sein même du magasin, voire avec les directions régionales. Carrefour, par exemple, passe des contrats locaux pour lesquels ils ne négocient pas le prix et paient à sept jours. Cela permet à de petits producteurs de miel, de moutarde ou de cassis de livrer au distributeur et d'être rassurés quant au niveau de leurs stocks. De plus, ils sont payés correctement et plutôt rapidement.

M. Sébastien Sordel. – Pour ce qui est du ramassage, le logo Savoir-faire 100 % Côte-d'Or est le début d'une démarche. En partant du logo, la démarche du conseil départemental et de ses partenaires consiste à organiser la filière, notamment à permettre aux agriculteurs de s'organiser entre eux, de développer des plateformes de distribution et, surtout, de mettre en place un circuit de ramassage sur l'ensemble du département.

Certains partenaires, comme La Charrette, œuvrent déjà dans ce domaine. Nous devons organiser davantage ce circuit et le renforcer afin de le sécuriser. Un agriculteur ou un artisan ne peut pas passer deux heures sur la route. Pendant ce temps-là, il ne produit pas, il ne crée pas.

M. Patrice Canayer. – Comme tous les commerçants, les acteurs de la grande distribution cherchent le meilleur prix, mais pas seulement. Ils veulent aussi proposer des produits différenciants, quitte, parfois – je fais mienne cette analyse – à très bien les rémunérer.

Il est en effet très difficile de trouver des solutions pour la logistique du dernier kilomètre. Pour notre part, nous travaillons beaucoup sur l'ingénierie logistique. C'est un secteur que nous souhaitons creuser, notamment à l'export, quand il s'agit de travailler sur plus de vingt filières.

Je tiens à insister sur la logique des réseaux. Pour de nombreuses raisons – essentiellement parce que nous sommes une collectivité territoriale – , nous n'intervenons jamais dans la négociation commerciale. En revanche, nous mettons les gens en relation. Les adhérents se parlent entre eux et partagent les bonnes expériences. C'est à eux ensuite de déterminer s'ils ont intérêt ou non à se tourner vers la grande distribution, comment y aller, avec quel packaging, selon quel type de négociation, etc. C'est là peut-être aussi un avantage des marques territoriales : l'alimentation d'un réseau et le partage d'expériences. Aujourd'hui, les producteurs ne sont plus seuls.

M. Jean Coisnon. – Derrière le produit, il y a des entreprises, dont la taille est à géométrie variable : cela va de la petite entreprise agroalimentaire de quatre, cinq ou six salariés, qui va pouvoir négocier en direct, magasin par magasin, dans des territoires plus réduits, aux très grandes marques à rayonnement national, voire international, comme Paysan breton ou Brets. Par la force des choses, les référencements, les négociations, les forces commerciales sont sans commune mesure.

Vous nous interrogez sur nos difficultés. Nous agissons énormément en matière de communication et de sensibilisation. Produit en Bretagne est très connu hors de la Bretagne, avec un taux de notoriété de 75 % à Paris et de plus de 50 % dans le reste de la France. Nous adorerions déployer encore plus d'actions commerciales collectives, du type corners en magasin. Nous avons testé de tels dispositifs chez Carrefour, en région parisienne notamment, mais ces derniers sont complexes à pérenniser pour des raisons purement logistiques. Il s'agit de la difficulté principale.

Mme Anne-Claire Pons. – À cela s'ajoute la question des équipes commerciales. De telles opérations s'organisent ; on ne peut pas y aller seul et Produit en Bretagne ne compte que dix salariés. Pourtant, l'attente est forte : deux tiers de notre chiffre d'affaires étant réalisés hors de Bretagne, nous sommes également attendus sur ce terrain. La Bretagne a son originalité géographique et nos forces commerciales sont insuffisantes pour se déployer davantage. Comme en Occitanie, nous travaillons donc le réseau et les partages de bonnes pratiques. Nous mutualisons parfois des outils de transport. Nous avons aussi la possibilité de réduire légèrement les volumes pour assurer une présence hors de Bretagne.

M. Jean Coisnon. – Dans le cadre d'actions conjointes, nous réfléchissons également à mutualiser non pas nos propres forces commerciales, mais celles de nos adhérents. Il faut trouver le bon angle.

M. Yves Bleunven. – Je tiens à témoigner mon soutien à toutes ces associations. Leurs démarches sont bonnes, car elles créent de la valeur ajoutée. J'adresse en particulier un clin d'œil à Produit en Bretagne, une association qui a maintenant plus de trente ans, et dont j'ai été membre du conseil d'administration à ses tout débuts, au commencement des années 1990.

Premièrement, l'intuition géniale est d'avoir inscrit dans les statuts de cette association un objectif d'intérêt général pour le territoire, ce qui a permis de rassembler et de fédérer les acteurs. Il s'agissait de développer l'emploi en Bretagne, donc l'économie bretonne. Pendant ce temps, on ne parlait pas trop de prix. C'était tout de même un mariage assez baroque pour l'époque. Rappelez-vous, dans les années 1990, on créait encore des supermarchés pratiquement tous les jours en France. Les relations avec la grande distribution étaient assez difficiles. Avoir réussi ce pari est donc remarquable.

Deuxièmement, même si vous avez tous juré de ne pas avoir comme objectif d'organiser la discussion entre les partenaires, il n'empêche que vous créez les conditions d'une discussion qui tranche légèrement avec l'ambiance des box de négociation. Le paradoxe est intéressant : d'un côté, une négociation qui devient de plus en plus européenne et internationale et, de l'autre, une discussion qui reste locale. Des crises, il y en a de temps en temps, et c'est lors de ces rencontres que l'on parvient à calmer quelque peu les esprits.

Troisièmement et enfin, j'évoquerai les belles histoires économiques, qu'on oublie de souligner. Grâce à de tels réseaux, nous avons de superbes réussites, en particulier en Bretagne – en tant que sénateur du Morbihan, je suis bien placé pour le savoir. Sans Produit en Bretagne, la marque Brets n'aurait pas la part de marché qu'elle détient aujourd'hui dans les chips en France.

Pour toutes ces raisons, je ne puis qu'appuyer et soutenir ces démarches. Elles contribuent à apaiser les discussions parfois difficiles entre producteurs et grande distribution.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est bien la raison pour laquelle nous avons tenu à organiser cette table ronde.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre stratégie de marque a-t-elle été contestée juridiquement, notamment sur le fondement du droit de la concurrence ?

M. Jean-Christophe Lagarde. – Pour ce qui concerne Saveurs de Normandie, le terme « Normandie » a pu poser problème à un moment donné en raison des indications géographiques protégées (IGP).

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je crois savoir que Sud de France a connu également des problèmes.

M. Patrice Canayer. – Vous ne pilotez pas une marque pendant tant d'années sans avoir de problèmes. Nous pourrons y revenir dans le détail si vous le souhaitez.

Au sujet de la concurrence proprement dite, la réponse est non. Nous avons eu en revanche des problèmes liés à la réglementation. Je suis prêt à échanger avec vous sur ce point.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez eu à ma connaissance un problème de marque lié au nom Sud de France, qui était déjà utilisé par la région voisine.

M. Patrice Canayer. – Le cœur du problème n'était pas là. Le commerce, national et international, est en pleine évolution réglementaire. Nous devons nous demander si les règles qui l'ont régi pendant les vingt dernières années seront applicables dans les vingt prochaines.

Nous avons en effet eu un problème pour l'étiquetage des bouteilles. Je vous ai donné les chiffres, la viticulture en Occitanie est une activité extrêmement tournée vers l'international, lequel représente les trois quarts de son chiffre d'affaires. Or la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) et l'Institut national de l'origine et de la qualité (Inao) considèrent que l'appellation Sud de France n'est pas suffisamment précise. Il existait auparavant une dérogation européenne, mais le M. Fesneau, alors ministre de l'agriculture, y a mis fin et le Conseil d'État a validé cette décision. Au moment même où le président Trump lançait de nouvelles taxes, nous avons demandé un moratoire de trois ou quatre ans pour nous permettre de nous retourner. Cette demande n'a pas été acceptée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'agit-il d'IGP ?

M. Patrice Canayer. **–** Oui, les vins de la marque Sud de France doivent être obligatoirement sous signe officiel de qualité, IGP ou AOP (appellation d'origine protégée). C'est un problème technique, mais il est majeur. Nous parlons de volumes et de sommes extrêmement importants.

Nous avons aujourd'hui un plan B, qui est en discussion auprès de l'Inao et des services de la répression des fraudes. Il est important que des décisions rapides soient prises. Dans cette perspective, nous avons adressé un courrier d'accompagnement au ministère, signé de Carole Delga, présidente de la région. Les professionnels s'apprêtent à étiqueter les prochaines productions et il nous faut des réponses rapides.

De manière globale, si nous voulons maintenir la compétitivité de certaines filières, nous devons nous poser la question des règles qui régissent le commerce, en particulier le commerce international. Si les règles du jeu étaient plus simples, nous exporterions plus facilement. C'est en tout cas ce que demandent les viticulteurs dans leur écrasante majorité.

M. Sébastien Sordel. **–** La marque Savoir-faire 100 % Côte-d'Or a la particularité d'être portée par un département. Par conséquent, on aurait pu penser, au démarrage, qu'il s'agissait d'un projet politique, voire partisan.

Dans la mesure où le département travaille en partenariat avec la chambre d'agriculture, les chambres de commerce et les chambres de métiers et de l'artisanat, ces doutes se sont très vite dissipés. L'ensemble des partenaires et des bénéficiaires ont pu constater que le département correspondait à l'échelle adéquate, pour atteindre chaque ville et chaque village du territoire. Notre marque ne revêt donc aucune dimension partisane. Elle a été conçue pour le territoire, pour les acteurs et avec eux. Aujourd'hui, les meilleurs VRP de la marque sont nos producteurs.

M. Patrice Canayer. **–** Permettez-moi d'apporter un complément sur la segmentation de la marque, qui nous a posé des difficultés à un moment donné, lorsque nous avons commencé à rassembler de nombreuses filières.

Nous avons fait le choix de regrouper les produits génériques, qui répondent bien sûr à des cahiers des charges, sous l'appellation « Occitanie-Sud de France ». Un deuxième intitulé, « Occitanie-Sud de France Origine », réunit les produits avec signe officiel de qualité. Enfin, une troisième identification spécifique porte la mention « bio ».

Cette segmentation de la marque était réclamée aussi bien par les producteurs, qui souhaitaient se différencier, que par les distributeurs. Elle a eu un effet très important sur les adhésions et a donc été très utile au développement de la marque.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'en est-il des autres marques ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Pour notre part, nous venons de décliner un nouveau logo. Nous avons donc un logo quadri, destiné uniquement à la grande distribution, et un logo noir et or, destiné uniquement aux circuits spécialisés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Estimez-vous que d'autres modes de distribution que la grande distribution – distribution spécialisée, circuits courts, magasins de producteurs – sont plus intéressants pour les marques que vous défendez et que vous réunissez ? Sont-ils plus à même de distribuer vos produits ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Ils sont complémentaires. Nous avons des producteurs qui travaillent sur les deux réseaux de distribution. Certains n'ont pas souhaité prendre le logo noir et or. Ce type de choix relève du producteur, qui est libre dans la façon d'aborder son commerce. En général, ceux qui choisissent le logo noir et or sont souvent de petits producteurs, qui commercialisent leurs produits sur des réseaux très particuliers. Cela leur permet de se différencier par rapport à la grande distribution.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Disposez-vous d'éléments plus fins en volumes ou en valeur ? Les producteurs se dirigent-ils plus massivement vers certains types de réseaux ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Notre logo noir et or a à peine deux ans. Nous n'avons pas le recul suffisant.

M. Sébastien Sordel. – Une notion ne doit pas être oubliée : notre marque offre au producteur la liberté de choisir son distributeur. C'est important. Certains savent très bien que la grande distribution n'est pas forcément adaptée à leur produit. Le sirop de sureau, par exemple, nécessite une acculturation : il faut apprendre au consommateur à redécouvrir certains goûts. Cette notion de liberté qu'a le producteur de valoriser son produit de la manière qu'il a choisie est essentielle. La marque ne l'oblige pas ; elle lui donne la possibilité de choisir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous tout de même des tendances ? La marque a-t-elle apporté une plus-value, en volume ou en valeur ? Avez-vous mesuré cet aspect ?

M. Jean-Christophe Lagarde. **–** Pas encore, et je pense qu'il ne faut pas mettre en opposition les réseaux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il ne s'agit pas de les opposer. Nous avons bien compris qu'ils étaient complémentaires.

M. Jean-Christophe Lagarde. – Il est très difficile de faire des estimations. De toute façon, un petit producteur ne va pas communiquer sur le fait que sa production est très limitée. Nous sommes là véritablement dans le secret des affaires.

M. Sébastien Sordel. – Madame la présidente, vous avez indiqué avoir échangé avec une productrice laitière en Côte-d'Or, dont nous vous avions donné les coordonnées. Pour ces producteurs, le prix du litre de lait a fortement évolué : ils obtiennent désormais une rentabilité là où parfois ils étaient déficitaires. La marque a donc eu cet avantage. Au-delà, il y a la reconnaissance et l'identification. Je ne suis pas sûr que l'ensemble des producteurs et artisans soient à la recherche de volumes supplémentaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Notre commission d'enquête a choisi une approche tournée principalement vers la plus-value économique. Cela ne remet pas en cause, évidemment, l'objectif de vos démarches. Nous étudions les moyens d'accompagner et de mieux soutenir l'activité des petits producteurs.

La productrice que j'ai consultée m'a confié qu'elle avait sanctuarisé ses volumes, auparavant sujets à fluctuations, mais aussi son prix d'achat, et donc qu'elle avait conforté ses recettes économiques. Ces éléments nous permettent de dire que, même si tel n'est pas votre objectif, votre démarche contribue à sécuriser les parcours, dans un contexte où beaucoup de jeunes agriculteurs hésitent à se lancer. Je ne porte aucun jugement.

M. Sébastien Sordel. – Pour certains, les volumes ont augmenté. D'autres ont pu voir leurs prix de vente confortés. Les artisans ont aussi pour objectif de ne plus s'user à la tâche et de vivre de la vente de leurs produits.

M. Patrice Canayer. – En tant que conseiller régional chargé des marques territoriales, je siège aussi à la commission de l'agriculture du conseil régional et nous travaillons beaucoup sur ces questions.

Vous pointez là le problème de la rentabilité de la production. En la matière, certaines filières s'en sortent très bien, d'autres beaucoup moins bien. Il y a un problème d'organisation et d'évolution du modèle. Cela relève davantage, me semble-t-il, du secteur agricole proprement dit et du travail que nous devons mener aux échelons régional et national. Les marques proprement dites sont moins concernées.

La relation entre la grande distribution et les marques a beaucoup évolué, selon moi dans le bon sens, même si des difficultés subsistent par endroits. La raison en est simple : les produits régionaux sont attractifs et différenciants. La grande distribution n'agit pas pour nos beaux yeux, mais quand cela fonctionne, il est important de le dire aussi.

M. Jean Coisnon. **–** Je précise que les agriculteurs et les éleveurs de la filière amont ne sont pas nos adhérents directs. Quant aux coopératives, elles ont, comme tous les transformateurs que nous représentons, leur propre stratégie commerciale. Ce sont elles qui regardent quels sont les meilleurs réseaux de distribution. On les retrouve parfois en circuit spécialisé, comme dans la grande distribution.

Pour la GMS, nous avons des instruments de mesure grâce à Nielsen. En revanche, nous n'en avons pas pour les filières spécialisées et encore moins pour les magasins de producteurs ou autres, qui sont disséminés sur le territoire.

Toutefois, vous imaginez bien que lorsqu'ils construisent leur stratégie commerciale tous ces acteurs regardent les *pure players* et autres circuits spécialisés. Finalement, les sociétés agroalimentaires elles-mêmes seraient les plus à même de vous faire part de leur ressenti sur l'évolution de ces secteurs. De grandes études montrent également que certaines enseignes de distribution spécialisées ne se portent pas très bien. Pour notre part, nous ne pouvons pas le mesurer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous propose un dernier tour de table. Souhaitez-vous insister sur un point particulier ou porter des éléments à notre connaissance ?

Mme Anne-Claire Pons. **–** Je suis très heureuse d'avoir participé à cette table ronde. Au travers des initiatives qui ont été présentées, nous contribuons très concrètement au retour de la confiance dans l'industrie française et dans la distribution. À cet égard, nous avons entendu ce soir beaucoup de signaux forts. Chez Produit en Bretagne, nous sommes très fiers, par conviction, de faire déguster des produits bretons aux Bretons. Mais nous sommes aussi très fiers de faire connaître Produit en Bretagne en dehors de la région et, parfois, de faire revivre des expériences bretonnes à ceux qui découvrent la Bretagne par le biais du tourisme.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Voilà une belle invitation à nouer des partenariats entre vous !

M. Jean Coisnon. **–** Fondamentalement, nous sommes dans une bonne période pour les marques, qu'elles soient collectives comme la nôtre, territoriales, régionales ou départementales. J'observe que Produit en Bretagne était historiquement la première de ce type et qu'elle a été rejointe par de nombreuses autres. Cela témoigne d'une appétence, en tout cas d'une impulsion. On voit que les consommateurs répondent positivement et, comme

je l'évoquais précédemment au travers de quelques chiffres, il y a encore énormément de places à prendre.

Il y a deux ans et demi, nous avons réuni pour un colloque les trois distributeurs indépendants Michel-Édouard Leclerc, Dominique Schelcher et Thierry Cotillard. Je rappelle que Michel-Édouard Leclerc et Thierry Cotillard sont bretons ; ils ont donc une sensibilité particulière à l'égard du territoire. Quant à Dominique Schelcher, il est Alsacien, mais champion de France, peut-être vice-champion de France avec nous, pour le « consommer local ». Tous trois avaient pris l'engagement de faire logoter de plus en plus de produits de marque distributeur, à l'exclusion des premiers prix, puisque c'est impossible, avec des logos Produit en Bretagne. C'est ce qu'a fait Intermarché. C'est le signe d'une volonté d'aller vers des marques et des repères territoriaux, en un mot vers le locavorisme. Je suis donc très positif sur ce sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les marques de distributeurs sont encore un autre sujet…

M. Jean Coisnon. – Absolument. Je souhaitais simplement montrer qu'il existe une appétence pour faire rayonner encore plus nos marques et, comme vous l'avez parfois entendu, pour tenter de contrecarrer les multinationales, avec lesquelles les relations ne sont pas très amicales. Nous avons vraiment un rôle d'authenticité à jouer.

M. Julien Lepont-Jubin. – C'est aussi une histoire de personnes. Nous avions rencontré à l'époque Michel Biero de chez Lidl, désormais chez Grand Frais. Il avait lui aussi envisagé, pour ses marques de distributeur, de nommer l'origine des produits. Même dans le *hard* ou *soft discount*, il y avait cette envie de conclure des contrats tripartites et de valoriser l'origine des territoires.

M. Brice Grivot-Boone, directeur de la communication du conseil départemental de la Côte-d'Or, pour Savoir-faire 100 % Côte-d'Or. – De notre côté, en Côte-d'Or, nous avons voulu faire pénétrer la marque dans un autre réseau de distribution, à savoir la restauration collective, auprès des collectivités territoriales et des Ehpad notamment. M. Sordel peut vous en parler : nous avons un projet de légumerie et de pôle alimentaire complet.

M. Sébastien Sordel. – Tout à fait. Nous sommes une jeune marque, mais nous avons encore tout à écrire. L'audition d'aujourd'hui se concentre essentiellement sur la thématique des liens avec la grande distribution. Il est clair que nous ne miserons pas tout sur la grande distribution, mais nous avons besoin d'elle. Plus nous serons attractifs, plus elle aura envie de collaborer avec nous.

Le travail est énorme. Il répond à un réel besoin identitaire. En cas de crise, les consommateurs ont besoin d'être rassurés sur la possibilité de trouver, à leur porte, des produits sécurisés. Il s'agit, à partir d'un constat peut-être négatif dans le contexte actuel, de renforcer toute une filière et de revenir au bon sens qu'ont eu nos aïeux voilà quelques décennies.

Nous irons au bout de la démarche. Un pôle alimentaire de proximité est en cours de construction. Nous avons acquis des terrains bio, une vingtaine d'hectares à côté de Dijon, pour faire de la production légumière d'insertion, qui pourra également être disponible en grande distribution. Les légumes seront transformés par des personnes en insertion dans une légumerie toute proche d'une cuisine centrale gérée par la communauté de communes, en application du principe « de la terre à l'assiette ». Le travail reste à faire, mais il est très enrichissant pour tout le monde.

Mme Isabelle David. **–** Forts de nos modèles et de nos histoires très diversifiés, nos marques sont véritablement des outils de développement économique et durable. Elles le sont à la fois pour l'amont agricole et maritime, pour les entreprises agroalimentaires, pour le territoire, pour les circuits de distribution et pour les consommateurs en quête d'une alimentation tracée et responsable. Elles sont source de différenciation et de création de valeur dans les territoires. Nous avons beaucoup à échanger entre nous et nous pouvons nous enrichir mutuellement.

M. Patrice Canayer. **–** Cette audition était axée sur la dimension économique, mais j'insiste également sur la dimension politique des marques régionales. Les initiatives présentées prouvent la vitalité de ce qui se passe dans les régions françaises. Elles sont un bel exemple de décentralisation.

Cette dimension non commerciale est à mes yeux très importante. Pour ce qui concerne l'Occitanie, j'ai abordé la nécessité de faire région ensemble et d'utiliser nos produits comme des outils d'identification régionale. Certes, nous sommes là pour commercer et pour aider nos producteurs, mais une marque commerciale, ce n'est pas que cela. C'est aussi un outil porteur de sens. En cela, nous sommes très investis dans la promotion des marques territoriales et nous continuerons à l'être.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il me reste à vous remercier de votre contribution à nos travaux.

Audition de M. Billy Salha, directeur général, Mme Charlotte Defrel, directrice de la communication et des affaires publiques, MM. Jean-François Fournier, directeur général GMS France, et Gérard Chambet, directeur général des opérations et du pôle restauration hors domicile de Fleury Michon

(Jeudi 26 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous recevons aujourd'hui M. Billy Salha, directeur général de Fleury Michon, accompagné de Mme Charlotte Defrel, directrice de la communication et des affaires publiques, et de MM. Jean-François Fournier, directeur général grande et moyenne surface (GMS) France, et Gérard Chambet, directeur général des opérations et du pôle « restauration hors domicile » (RHD) de Fleury Michon. Madame, Messieurs, 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 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. Billy Salha, M. Gérard Chambet, M. Jean-François Fournier et Mme Charlotte Defrel prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie par ailleurs de nous faire part de vos éventuels liens d'intérêts.

Je vous rappelle 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 objectif d'éclairer nos concitoyens et la représentation nationale sur la construction des prix et des marges dans notre pays.

Avec 820 millions d'euros de chiffre d'affaires et 3 400 salariés, Fleury Michon est un acteur français majeur de l'industrie agroalimentaire. Vous avez dix usines en France, mais aussi une usine en Hollande et une au Canada.

Si vos 12 % d'activités dans le *catering* aérien et vos 5 % d'activités en RHD se développent, la GMS représente 87 % de vos ventes. J'ai noté à cet égard que vous souhaitiez renforcer votre approvisionnement local et développer de nouvelles matières premières : vous nous en direz plus.

Dans un contexte marqué par de fortes variations des cours des matières premières agricoles, une inflation qui semble malheureusement repartir à la hausse, et des ajustements à la baisse des prix moins rapides en

rayon, nous souhaitons comprendre comment votre offre commerciale s'équilibre et comment vous construisez vos prix et vos marges.

Comment se déroulent les négociations commerciales avec la grande distribution, notamment au sein des centrales d'achat et de services européennes ? Comment déterminez-vous vos hausses tarifaires, dont on entend parfois dire qu'elles sont excessives ? Quel est votre regard sur la répartition de la valeur entre producteurs agricoles, industriels et distributeurs s'agissant de vos produits ? Plus globalement, quel bilan tirez-vous des lois Égalim ?

M. Billy Salha, directeur général de Fleury Michon. – Madame la présidente, Madame la rapporteure, Mesdames, Messieurs les sénatrices et sénateurs, nous tenons d'abord à vous remercier de nous donner l'opportunité de vous présenter les enjeux spécifiques de notre entreprise et de contribuer à vos travaux. Nous avons souhaité venir à plusieurs, car nous considérons le sujet comme absolument essentiel pour notre secteur, ainsi que pour notre entreprise.

Avant d'aborder le fond du sujet, permettez-moi de dire quelques mots de l'entreprise que j'ai l'honneur de représenter avec mes collègues ici présents. Fleury Michon est l'archétype d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI) enracinée dans les territoires : fondée en 1905 en Vendée, l'entreprise s'y trouve toujours et s'est développée régulièrement, principalement par le biais de l'innovation, qui est un point important pour nous.

Charcutière à l'origine, l'entreprise est, encore aujourd'hui, surtout connue pour ses jambons, ses rôtis de porc et quelques autres produits. Au fil du temps, Fleury Michon a accompagné, et souvent précédé, les grandes évolutions de l'alimentation en France. Dès les années 1970, mes prédécesseurs se sont ainsi engagés dans les filières de qualité et nous avons ainsi participé à la mise en place du Label rouge en 1973. Dans les années 1990, l'entreprise a également développé des plats cuisinés frais, puis du surimi, ainsi que d'autres activités telles que le *catering* aérien international, que vous avez mentionné. Le point commun de toutes ces activités est toujours – et cela nous tient à cœur – la qualité supérieure de nos produits.

L'entreprise est toujours 100 % française par son actionnariat, essentiellement familial. Surtout, l'intégralité des produits que nous commercialisons en France est fabriquée dans l'Hexagone, nos sites de production étant situés principalement en Vendée, mais aussi à Cambrai. Nous employons plusieurs milliers de salariés et sommes partenaires de dizaines de PME, une étude réalisée quelques années plus tôt ayant estimé que nous générons environ 11 000 emplois indirects.

J'ajoute que près de 13 % de nos collaborateurs sont des personnes en situation de handicap, ce dont je suis fier. Plus généralement, les emplois que nous proposons sont de tous niveaux de qualification : nous sommes donc un

acteur de terrain essentiel de la vie économique et sociale de nos territoires, ce qui nous confère un esprit de grande responsabilité.

La taille de notre entreprise, quant à elle, est paradoxale. Si notre chiffre d'affaires de 800 millions d'euros peut sembler significatif, nous sommes relativement petits par rapport à nos partenaires de l'amont et de l'aval. À l'aval notamment, nous réalisons 85 % de notre chiffre d'affaires avec quelques clients de la grande distribution : pour prendre une image parlante, le chiffre d'affaires de Fleury Michon correspond à peu près à celui de quatre ou cinq hypermarchés.

À l'instar de nos confrères et nos partenaires, nous sommes un maillon essentiel de la valorisation des matières premières agricoles. Relativement complexe, la structure de la filière charcutière compte plusieurs acteurs : les éleveurs ; les groupements d'éleveurs ; les abatteurs-découpeurs, qui sont nos contacts directs et auxquels nous achetons les produits ; les industriels producteurs dont nous faisons partie ; et enfin les distributeurs.

Comme nos confrères, nous cuisinons tous les jours notre gamme de produits, créons de nouveaux produits, innovons pour accompagner la transition alimentaire et investissons pour nous améliorer sans cesse, notamment pour être un moteur dans la transition écologique. Enfin, nous assurons un rôle clé dans la sécurité alimentaire et nous commercialisons les produits. J'insiste sur le fait que cela demande un grand professionnalisme et je voudrais rendre hommage ici à toutes les équipes de Fleury Michon et à nos dizaines de PME partenaires, car le défi est d'ampleur : nous n'avons quasiment pas de stock et les équipes sont sur le pont en continu. Cette absence de stock nous rend extrêmement vulnérables aux évolutions soudaines et violentes des prix de la matière première agricole (MPA), mais aussi à celles des prix de la matière première industrielle (MPI) que nous connaissons depuis 2020.

Pour en venir au cœur de vos questions sur la fixation des prix et des marges, nos données sont publiques. Quand nous vendons nos produits à nos partenaires distributeurs à un prix de vente net de 100, la MPA constitue effectivement l'essentiel du coût, soit environ 50 % dans notre cas. La MPI, c'est-à-dire principalement les énergies, les emballages et la logistique, représente quant à elle environ 16 % à 17 % du coût, tandis que les frais de personnel, qui incluent les charges sociales et la nécessaire formation des équipes, notamment à la sécurité alimentaire, représentent environ 25 % du coût. S'y ajoutent l'amortissement de nos équipements industriels, à hauteur de 5 %, ainsi que les taxes de production pour environ 2 %. Au total, la marge opérationnelle du groupe avant impôt sur les sociétés (IS) varie entre 1 % et 2 %. Plus précisément, celle-ci s'est établie à 1,6 % en 2024 et à 0,1 % au premier semestre 2025.

Il n'est pas nécessaire d'être très versé en économie pour réaliser que ce modèle est fragile : ces marges faibles, voire très faibles, ont été

supportables pour le secteur pendant des années – jusqu'en 2015-2020 environ –, car nous connaissions alors une croissance en volume qui augmentait – en quelque sorte – la masse de marges dans tous les secteurs. De plus, le coût de la MPA et de la MPI était relativement stable, avec des variations plus limitées que celles que nous connaissons aujourd'hui. L'inflation de nombreux intrants – MPA et MPI confondues – depuis 2019 a été suivie par l'explosion des MPI depuis 2022, ainsi que par leur grande volatilité, ce qui entraîne une extrême fragilité du modèle depuis quelques années.

La MPA, qui représente environ la moitié de nos coûts, évolue maintenant de manière erratique, soudaine et violente. Certaines matières premières agricoles connaissent des tensions très fortes, avec des effets de « montagnes russes ».

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Lesquelles, par exemple ?

M. Billy Salha. – Le porc, qui est notre principal intrant, a connu des variations majeures, avec une hausse de 29 % entre 2021 et 2022, suivie d'une nouvelle augmentation de 17 % entre 2022 et 2023, puis d'une baisse de 16 % entre 2023 et 2025. Face à ces variations, l'un des principaux intérêts des lois Égalim réside dans l'ajustement rapide des prix, à la hausse comme à la baisse.

La MPI, quant à elle, est très volatile depuis 2022 et sujette à des crises soudaines et significatives. Depuis la récente crise pétrolière liée à la guerre en Iran et, en particulier, au blocage du détroit d'Ormuz, nos coûts d'emballage ont ainsi augmenté très fortement. Moins erratiques, les frais de personnel ont augmenté, le Smic ayant progressé de 17 % en cinq ans.

Les sommes que nous consacrons aux investissements pourraient en théorie constituer une variable d'ajustement, mais les investissements dans notre secteur sont plus que jamais nécessaires pour accompagner la transition alimentaire et écologique – notamment la baisse des émissions de carbone et de la consommation d'eau –, améliorer les conditions de travail des collaborateurs, réaliser des gains de productivité et innover.

Si notre entreprise est encore là cent vingt ans après sa création, c'est en effet parce qu'elle n'a jamais arrêté d'investir. Malgré la très faible marge que j'ai évoquée, nous avons décidé de continuer à investir, car le monde évolue et nous devons évoluer avec lui : nous sommes convaincus que les investissements d'aujourd'hui sont la pérennité, la sécurité alimentaire et les emplois de demain.

Comment faisons-nous face à cette situation difficile ? Une fois encore, nul besoin d'être diplômé en économie pour savoir que l'augmentation d'une partie de nos coûts de 50 % en deux ans pose problème. Outre la fixation des prix, nous attachons une grande attention aux gains de productivité qui sont réalisés chaque année, mais nous atteignons cependant les limites de l'exercice après des années d'optimisation.

Aussi, le travail d'une entreprise consiste à sans cesse innover pour répondre aux besoins toujours changeants des consommateurs. Fleury Michon a porté une série d'innovations : en 2020, nous avons ainsi innové avec les jambons à conservation sans nitrites, un procédé extrêmement difficile à réaliser en préservant la sécurité alimentaire et qui a nécessité de nombreux investissements. Nous en sommes aujourd'hui un acteur majeur, voire le *leader* en France, et nous en sommes fiers.

En 2024, nous avons introduit des tranches végétales à base de pois chiches, de lentilles corail et de haricots blancs pour accompagner la transition alimentaire et les goûts des jeunes générations, plus orientés vers le végétal sain. Là aussi, le succès est au rendez-vous, ce qui nous permet de développer la culture de ces légumineuses auprès d'agriculteurs et de coopératives partenaires.

Nous restons également d'ardents promoteurs des filières : outre notre participation à la création de la filière Label rouge dans les années 1970, nous avons développé, depuis 2015, la filière française d'éleveurs engagés.

Toutefois, les gains de productivité et l'innovation ne permettent pas d'absorber des hausses d'une telle ampleur et d'une telle soudaineté. La volatilité de la MPA est désormais telle qu'il est évident que ces deux leviers sont insuffisants : c'est pourquoi nous avons accueilli cette commission d'enquête avec reconnaissance.

À nos yeux, il est absolument essentiel que les acteurs de niveau intermédiaire dont nous faisons partie disposent d'outils d'ajustement automatique des prix, que ce soit à la hausse comme à la baisse. Souvent attaquée, la loi Égalim est extrêmement importante pour les acteurs de terrain que nous sommes : nous avons d'ailleurs été l'une des toutes premières entreprises, grâce à M. Fournier, à adopter Égalim avec l'option 2.

Cette loi fournit en effet un bon outil pour ajuster les prix en fonction de l'évolution de la MPA et sa suppression, dans un contexte de déséquilibre des relations de négociation et de soudaineté des crises, pourrait avoir des conséquences significatives pour plusieurs maillons de la chaîne, dont le nôtre. Il existe certainement des voies d'amélioration des lois Égalim, mais il ne faut surtout pas les supprimer.

En conclusion, j'exprimerai une conviction simple : l'alimentation est un besoin essentiel. La filière de la charcuterie, dont nous sommes l'un des représentants, est en situation de grande fragilité. La pérennité de cette filière ne peut évidemment que reposer sur un équilibre entre tous les acteurs : les agriculteurs et les éleveurs, les abatteurs-découpeurs, les transformateurs et les distributeurs. La préservation de cet équilibre est donc une responsabilité collective ; c'est dans cet esprit que nous abordons nos relations avec tous nos partenaires, ainsi que nos échanges avec votre commission.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je me félicite de pouvoir vous entendre, car les auditions précédentes nous ont appris que le rayon

charcuterie était l'un de ceux qui permettent aux distributeurs de réaliser d'importantes marges dans le cadre de la péréquation. Est-ce une réalité ?

M. Billy Salha. – Nous suivons de près les travaux de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM), dont les données montrent que les marges sont effectivement extrêmement élevées pour nos partenaires distributeurs. Les distributeurs sont libres de fixer les prix qu'ils souhaitent et le rayon charcuterie est très important pour eux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans le cadre de la péréquation des marges, votre rayon est perdant, comme celui des fruits et légumes.

M. Billy Salha. – Nos concurrents – et nous-mêmes – opérons à moins de 2 % de marge opérationnelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la part de vos MPA provenant de France ?

M. Gérard Chambet, directeur général des opérations et du pôle restauration hors domicile de Fleury Michon. – Notre produit phare reste le porc. Sur l'ensemble de nos productions, les matières premières françaises pèsent environ 65 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De quels pays viennent les 35 % restants ?

M. Gérard Chambet. – Principalement d'Espagne et d'Allemagne. Comme nous avons pu l'indiquer à l'occasion de conférences consacrées à la souveraineté alimentaire, nous pouvons considérer que nous sommes autosuffisants en termes de quantité de viande de porc par rapport à la consommation ; cela étant, il convient de distinguer la qualité et la quantité, et dans la mesure où les Français surconsomment certaines pièces – en particulier le jambon –, il est nécessaire d'importer 35 % du jambon consommé. En contrepoint, un certain nombre de pièces françaises sont exportées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Êtes-vous adeptes de l'option 3 pour exprimer l'évolution de la MPA d'une année sur l'autre ?

M. Jean-François Fournier, directeur général GMS France de Fleury Michon. – Nous avons choisi l'option 2 dès le début pour la charcuterie, avant de basculer nos plats cuisinés vers la même option au bout d'un an. La dernière catégorie, celle du surimi, n'est pas concernée par ce dispositif issu des lois Égalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi avoir basculé de l'option 3 à l'option 2 ? S'agissait-il d'une demande des distributeurs ou d'une volonté de votre part ?

M. Jean-François Fournier. – Au tout début du déploiement d'Égalim, les lois ont été relativement tardives par rapport à l'envoi des tarifs.

Les plats cuisinés mobilisent plus d'une centaine de matières différentes, et nous ne savions guère comment utiliser l'option 2 dans ce cadre. Enfin, les distributeurs sont plus favorables à l'option 2, et notre société, transparente sur l'évolution de ses coûts, a décidé de basculer l'intégralité des produits vers celle-ci.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est l'intérêt de la méthode agrégée pour vous par rapport à l'option 3 ?

M. Jean-François Fournier. – Elle apporte une vraie transparence pour les distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, **rapporteure**. – Ce choix de l'option 2 détend-il l'ambiance de la négociation ?

M. Jean-François Fournier. – Je l'ignore dans la mesure où je ne dispose pas de comparaisons avec les négociations menées dans le cadre de l'option 3. Je mentirais si je prétendais que toutes les discussions que nous menons avec les distributeurs sont détendues.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la part des produits que vous commercialisez en France qui sont fabriqués sur le territoire national ?

M. Jean-François Fournier. – 100 %.

Mme Antoinette Guhl, **rapporteure**. – S'agissant des tranches végétales à base de légumineuses, quelle est la part de la MPA française ?

M. Billy Salha. – Nous avons trouvé des ressources en France pour les pois chiches et les haricots blancs. En revanche, nous nous sommes aperçus avec horreur que les lentilles corail n'étaient qu'insuffisamment produites en France et nous en importons donc. Néanmoins, nous avons mis en place des partenariats avec les agriculteurs et les premières récoltes seront disponibles au printemps 2026, avec un objectif de n'utiliser que des produits français à partir de 2027.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – D'où les lentilles corail sont-elles importées ?

M. Billy Salha. – Du Canada.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quels types de contrats passez-vous avec les fournisseurs ?

M. Gérard Chambet. – Pour le porc, nous contractualisons avec les filières, en précisant que nous sommes des acheteurs de pièces : notre intermédiaire principal est donc l'abattoir, qui travaille lui-même avec des groupements de producteurs, d'où des accords souvent tripartites. Pour prendre l'exemple des produits sous Label rouge, la contractualisation inclut Fleury Michon, l'abattoir et un groupement de producteurs, le prix étant fixé en fonction du marché du porc breton et d'un indice de l'aliment que nous avons choisi avec eux. En fonction de l'évolution de cet indice, nous procédons

à un ajustement du prix tout au long de l'année, ce qui assure un revenu stable à ceux qui font partie du groupement.

Par ailleurs, la filière française d'éleveurs engagés associe un abattoir, un groupement de producteurs et l'entreprise Avril : dans ce cas, la contractualisation englobe le bien-être animal, la rémunération des producteurs, une qualité supérieure des élevages – c'est-à-dire sans antibiotiques – et une prime de 9 euros par porc pour la quarantaine d'éleveurs y participant. Une fois encore, nous ne travaillons pas directement avec les producteurs de porc, mais dans le cadre d'accords tripartites.

M. Billy Salha. – Cette nouvelle activité fondée sur les légumineuses nous offre, en revanche, la possibilité de travailler directement avec les agriculteurs.

M. Gérard Chambet. – Nous avons commencé avec quatre coopératives sous la forme d'un contrat annuel, qui deviendra pluriannuel à partir de 2027 pour l'ensemble des légumineuses. Le développement de cette activité concernera essentiellement l'Ouest, en particulier les Pays de Loire.

Audition de M. Charles de Kervénoaël, directeur général d'Herta France

(Jeudi 26 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant M. Charles de Kervénoaël, directeur général d'Herta. Monsieur, 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 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. Charles de Kervénoaël prête serment.

Je vous remercie. Je ne vous demande pas si vous avez des liens d'intérêt avec l'industrie. Mais vous pourriez préciser de quels mandats sociaux vous êtes titulaires dans ce secteur.

Je vous rappelle 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 objectif d'éclairer nos concitoyens et la représentation nationale sur la construction des prix et des marges dans notre pays.

De la PME allemande fondée en 1897, à son rachat par le suisse Nestlé en 1986, puis plus récemment l'espagnol Casa Tarradellas, Herta est un groupe européen majeur de l'industrie agroalimentaire. Herta demeure la marque la plus choisie en France selon Kantar, avec le taux de pénétration des foyers français le plus élevé qui soit.

Depuis son lancement en 1975, la Knacki est en tête du marché de la saucisse, avec près de 62 % de parts de marché sur le segment des saucisses de Strasbourg. Elle se décline en pas moins de dix-huit références. J'ai été frappée par la stabilité de certains de vos prix : le prix des dix saucisses Herta est exactement le même qu'il y a trente ans. Or, entre temps, vos charges – prix de l'énergie, coût horaire de la main-d'œuvre, etc. – ont augmenté, tandis que le prix du porc s'est aussi apprécié : comment avez-vous pu conserver de tels prix ?

Vous nous en direz plus sur votre offre commerciale et sur la manière dont vous construisez vos prix et vos marges, alors que le contexte est marqué par une grande volatilité des coûts des matières premières.

Comment se déroulent les négociations commerciales avec la grande distribution, notamment au sein des centrales d'achat européennes ? Comment déterminez-vous vos prix et vos marges ? Quel est votre regard sur la répartition de la valeur entre producteurs agricoles, industriels et distributeurs s'agissant de vos produits ? Quel bilan tirez-vous des lois ÉGalim à ce sujet ?

M. Charles de Kervénoaël, directeur général d'Herta. – Je vous remercie de me donner la parole dans le cadre des travaux de votre commission d'enquête. Je salue votre démarche visant à instaurer davantage de transparence et de confiance entre les acteurs économiques, les pouvoirs publics et les consommateurs.

Cette recherche de clarté et d'équilibre est indispensable au bon fonctionnement de nos filières – amont comme aval – et à la construction de solutions pérennes pour l'avenir. Nous avons sollicité aujourd'hui un huis clos partiel pour cette audition, car certaines informations que nous devons vous partager sont bien entendu confidentielles. Je tiens néanmoins à vous rassurer sur notre engagement à répondre avec précision à l'ensemble de vos questions.

Permettez-moi d'abord de me présenter brièvement. Je suis le directeur général d'Herta depuis mai 2023, après une carrière dans l'agroalimentaire, notamment chez Danone et Saint-Hubert.

Pour commencer, je souhaiterais vous parler d'Herta en France. Herta est une marque née en Allemagne il y a plus de cent ans et installée en France depuis 1963. Nous sommes également présents au Royaume-Uni, en Belgique et en Allemagne, mais la France concentre l'essentiel de nos investissements, de notre production et de nos emplois. Elle représente aujourd'hui, en effet, 77 % de notre activité, témoignant de l'ancrage profond de la marque dans le quotidien des Français.

Herta est aujourd'hui le numéro un français de la charcuterie, qui représente environ 85 % de son chiffre d'affaires, avec des marques emblématiques telles que le jambon Le Bon Paris, les saucisses Knacki ou encore nos lardons. S'y ajoute une activité traiteur avec la pâte à tarte et les croque-monsieur, qui représente les 15 % restants. J'ajoute que nous ne fabriquons pas de produits à marques de distributeurs (MDD).

Notre empreinte industrielle en France repose sur cinq sites majeurs, à savoir deux usines de charcuterie situées dans le Pas-de-Calais et le Bas-Rhin, deux plateformes logistiques dans l'Oise et le Rhône, un siège social en Seine-Saint-Denis et une force de vente sur tout le territoire national. Ces sites emploient plus de 2 000 salariés, soit plus de 10 000 emplois induits, générant plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en sortie de caisse.

Depuis 2020, nous faisons partie d'un groupe familial, Casa Tarradellas, qui exerce le même métier que nous en Espagne. Ce groupe a investi en France plus de 250 millions d'euros depuis son arrivée pour

renforcer notre outil industriel, améliorer la sécurité alimentaire, accroître notre capacité d'innovation et accompagner la transition environnementale. Notre engagement en faveur d'une meilleure qualité nutritionnelle est constant, en reformulant nombre de nos produits pour réduire le taux de sel, le taux de gras ou les additifs. Nous sommes également fiers d'être les inventeurs et les leaders du jambon sans nitrites. Enfin, notre ancrage national est réel, près de 100 % de notre production de charcuterie étant réalisée dans les régions françaises. Nous privilégions le porc, la volaille et le blé d'origine française comme premier bassin, ce qui représente environ la moitié de nos approvisionnements.

Nous poursuivons par ailleurs l'objectif de réduire notre empreinte carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, depuis les élevages jusqu'au transport, en passant par la transformation. Herta n'est ni éleveur ni abatteur : nous achetons nos pièces de viande auprès des partenaires de première transformation que sont les abattoirs et les salles de découpe. En France, nous contractualisons nos achats auprès de sept partenaires abatteurs à qui nous donnons de la visibilité par des contrats d'engagement de volumes, évoluant avec des variations hebdomadaires selon les cours du MPF (Marché du porc français). Nos ventes de produits à base de viande aux distributeurs sont régies par les indices professionnels du marché, qui sont intégrés dans nos clauses de révision automatique des prix des matières premières agricoles (MPA), majoritairement trimestrielles. Nous sommes par ailleurs pleinement transparents en utilisant l'option 2 des clauses ÉGalim dans l'application de ces mécanismes avec nos clients distributeurs.

J'en viens à la filière porcine en France, qui représente aujourd'hui près de 10 000 éleveurs et 21 millions de porcs. Elle demeure à ce jour souveraine et constitue un pilier essentiel de notre indépendance alimentaire. La charcuterie française y occupe une place essentielle, puisqu'elle valorise plus de 75 % des produits de cette filière. Pourtant, elle traverse une crise profonde, avec près de 30 % de ses entreprises qui sont déficitaires. Cette situation s'explique par la prise en étau des industriels entre un revenu agricole sanctuarisé par les lois ÉGalim – ce qui est légitime et nécessaire – et des demandes de déflation des grandes et moyennes surfaces (GMS), alors qu'il s'agit pourtant du rayon qui dégage les plus fortes marges.

La réalité est que nos marchés sont en déflation chronique, alors que nos coûts de production augmentent. À ce titre, et vous l'avez rappelé, madame la présidente, Olivier Dauvers, expert reconnu de la grande distribution, s'étonne que le prix actuel de la Knacki par dix, qui s'élève à 1,90 euro, n'ait pas changé depuis plus de trente ans en dépit de l'inflation.

Je vous propose maintenant d'entrer dans le cœur du sujet de cette commission. Le secteur de la grande distribution représente 100 % de notre chiffre d'affaires et nous est donc indispensable, mais l'agroalimentaire français souffre d'un déséquilibre profond de ses relations commerciales. Aujourd'hui en France, environ 400 000 agriculteurs vendent leurs produits à

23 000 entreprises agroalimentaires, qui négocient avec trois « mégacentrales » internationales auxquelles s'ajoutent les *discounters* Lidl et Aldi. Ces trois mégacentrales internationales pèsent plus de 90 % du chiffre d'affaires d'Herta, alors que nous représentons moins de 0,5 % du leur. Ce rapport de force se traduit par une pression constante sur nos prix et par un déséquilibre dans le partage de la valeur.

À côté des centrales d'achat, nous participons également aux centrales européennes de services, qui ont des demandes croissantes chaque année. Ainsi, la valeur s'est clairement déplacée vers la distribution, laissant les industriels de la charcuterie dans une situation économique difficile, confirmée par une étude de la Banque de France. Enfin, nous estimons qu'une entreprise de taille intermédiaire comme Herta, avec un amont agricole fort, ne devrait pas être intégrée aux alliances internationales, dont le fonctionnement ne correspond ni à la réalité de nos filières ni à nos obligations en matière de souveraineté alimentaire.

Nous sommes convaincus que les lois ÉGalim sont essentielles pour sanctuariser le revenu agricole dans un contexte de guerre des prix, mais elles doivent néanmoins être améliorées. Il s'agit notamment des demandes de déflation, qui contournent encore trop souvent la MPA pour se déporter sur la matière première industrielle (MPI), ou du seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+ 10 %) et de la date butoir, qui sont des mécanismes essentiels qu'il faut préserver.

En conclusion, les demandes déflationnistes mettent nos filières sous pression, nous fragilisent et menacent notre capacité à investir dans les outils industriels, l'amélioration nutritionnelle de nos produits, la nécessaire et coûteuse transition environnementale, ainsi que la qualité et la sécurité alimentaire de nos produits. Une meilleure mise en œuvre d'ÉGalim est donc une priorité indispensable pour éviter que la situation actuelle ne devienne intenable. Nous avons besoin de votre soutien pour assurer un sursaut de compétitivité de notre industrie, car il en va de notre capacité à garder nos usines et nos filières en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle part l'origine France de la MPA représente-t-elle dans vos produits ?

M. Charles de Kervénoaël. – Environ 50 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez indiqué que vous contractualisiez avec les abatteurs. Signez-vous également des accords tripartites avec les producteurs ?

M. Charles de Kervénoaël. – Nous contractualisons uniquement avec les abatteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment vous assurez-vous du respect d'ÉGalim dans ce cadre ?

M. Charles de Kervénoaël. – Nous donnons un engagement de volume annuel, avec une variation des cours liée au MPF (Marché du porc français) ; nous y ajoutons une composante MPI.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lorsque vous contractualisez avec la grande distribution, les contrats portent-ils sur des volumes ou uniquement sur des références ?

M. Charles de Kervénoaël. – Nous contractualisons en chiffre d'affaires et en références.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les pratiques diffèrent entre la France et les alliances européennes.

M. Charles de Kervénoaël. – En effet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez également indiqué que vous choisissiez l'option 2 pour la MPA : pour quelles raisons ?

M. Charles de Kervénoaël. – Pour deux raisons : d'une part, nous proposons des produits assez peu transformés tels que les lardons, pour lesquels l'option 2 a du sens ; d'autre part, le choix de cette option répond à une demande des distributeurs visant à garantir davantage de transparence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce choix de l'option 2 vous permet-il d'améliorer les relations avec les distributeurs lors des négociations ?

M. Charles de Kervénoaël. – Il s'agit d'une forte demande de leur part, mais j'ignore comment se déroulent les négociations menées dans le cadre de l'option 3.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous évoquer l'évolution de la MPA et de la MPI depuis 2020 ? Les négociations vous permettent-elles de couvrir correctement les variations de celles-ci, ou vos marges s'amoindrissent-elles d'année en année ?

M. Charles de Kervénoaël. – L'évolution de la MPA a connu deux grandes phases : une première phase d'inflation post-covid puis post-guerre en Ukraine et une deuxième phase de déflation depuis deux ans. Cependant, si l'on compare avec 2020, on reste en progression. Il en est de même pour la MPI. Les coûts d'énergie, d'emballage et autres coûts industriels ont fortement augmenté par rapport à 2020. En tant qu'industriel, je n'ai pas la maîtrise des prix de vente au consommateur, puisque c'est la prérogative des distributeurs. Néanmoins, je constate des baisses et des demandes de baisse de nos prix d'achat. Vous citiez l'exemple du prix de la Knacki qui n'a pas évolué depuis 1995.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre prix de vente au distributeur a évolué.

M. Charles de Kervénoaël. – Ce prix de vente au distributeur a un petit peu évolué – pas autant que nous le souhaiterions, car nous ne parvenons

pas à refléter toutes nos hausses – mais le prix de vente au consommateur n'a pas changé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai été véritablement étonnée en constatant cela. En trente ans, le prix de ce produit n'a pas évolué : comment est-ce possible ? Cela signifie qu'il y a trente ans, vous deviez très bien gagner votre vie grâce à la Knacki ! Cela ne peut vouloir dire que cela.

M. Charles de Kervénoaël. – C'est ce qui explique la situation dans laquelle nous sommes, nous, industriels de charcuterie : entre le marteau et l'enclume, entre des hausses de coûts indéniables que nous sommes obligés d'absorber et des marges qui se dégradent. Notre marge opérationnelle, faible, se dégrade depuis quelques années. La situation est la même pour tous les industriels de charcuterie. Selon une étude de la Banque de France, 30 % des industriels de la charcuterie sont déficitaires. Pourtant, c'est dans ce rayon que la grande distribution réalise ses meilleurs profits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est quelque chose de connu ?

M. Charles de Kervénoaël. – Oui, c'est une information publique et partagée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On sait que la charcuterie est l'un des rayons qui margent le mieux en grande distribution. Mais vous considérez que cette valeur n'est pas équitablement répartie.

M. Charles de Kervénoaël. – Il y a un déséquilibre manifeste. Nous représentons 0,5 % du chiffre d'affaires de la grande distribution, tandis que les trois groupements internationaux représentent 30 % chacun. Il y a une asymétrie et un déséquilibre dans le partage de la valeur totalement évident.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous parler de la clause de révision automatique des prix ?

M. Charles de Kervénoaël. – La mécanique générale peut varier d'un client à un autre. Elle est majoritairement trimestrielle, ce qui entraîne un décalage d'un trimestre. Lorsque la variation des index, ceux de FranceAgriMer ou ceux du MPF (Marché du porc français), atteint des seuils de déclenchement de 5 %, 10 % ou plus, la clause est appliquée, soit à la hausse soit à la baisse, en fonction de la variation de la MPA.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces clauses sont négociées en amont, n'est-ce pas ?

M. Charles de Kervénoaël. – Absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est jamais revu en cours d'année ?

M. Charles de Kervénoaël. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se passent vos négociations ? Vous négociez à l'échelon européen, avec des centrales d'achat européennes différentes en fonction des alliances ? Cela vous semble-t-il logique, vous qui vendez beaucoup à l'international ?

M. Charles de Kervénoaël. – Je souhaite corriger ce point : près de 80 % de nos ventes sont réalisées en France.

Nous considérons qu'avec un amont agricole fort, comme c'est notre cas, cela a peu de sens d'aller négocier dans les centrales internationales. Nous devrions pouvoir négocier en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela vous coûte-t-il plus cher de négocier à l'international plutôt qu'en France ?

M. Charles de Kervénoaël. – Je l'ignore. Ce que je sais, c'est que le poids de ces regroupements et de ces mégacentrales est beaucoup plus fort, puisqu'elles pèsent chacune 30 %. Ainsi, le rapport de force est plus déséquilibré qu'auparavant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre demande est de pouvoir négocier en France pour vos produits, dont la matière première est essentiellement française et ce, pour l'ensemble des distributeurs.

M. Charles de Kervénoaël. – Absolument. Cela me paraîtrait complètement logique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se passent les négociations de prix et de services ? Quelle est globalement la part de services dans les négociations ? Est-elle de 5 %, de 10 % ?

M. Charles de Kervénoaël. – Je ne peux pas communiquer cette information en public.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À quel moment avez-vous conclu les négociations cette année ?

M. Charles de Kervénoaël. – Le dimanche 1er mars, en fin de journée, dans les temps.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Tout juste dans les temps. Je vous propose que la suite de notre réunion se déroule à huis clos.

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. Pascal Hirth, président-directeur général, Benoît Clerc, directeur des achats et de l'offre et Hans Pollet, directeur général des finances d'Aldi France

(Jeudi 26 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant les représentants d'Aldi France : M. Pascal Hirth, président-directeur général ; M. Benoît Clerc, directeur des achats et de l'offre ; et M. Hans Pollet, directeur général des finances.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence.

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 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. Pascal Hirth, M. Benoît Clerc et M. Hans Pollet 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.

Nous avons souhaité vous entendre, car votre entreprise incarne un modèle de distribution spécifique, dans la mesure où elle propose comme votre concurrent Lidl une offre centrée sur les produits à marques de distributeur.

Cela vous donne une perspective particulière sur les négociations commerciales, d'autant plus que vous appartenez à un groupe international, qui connaît les spécificités du modèle français par rapport à ses partenaires européens et extraeuropéens.

Nous souhaitons mieux comprendre vos pratiques en matière de positionnement prix, de fixation de marges et de dialogue avec les fournisseurs, et la façon dont vous appréhendez la juste répartition de la valeur ajoutée entre le producteur, le transformateur et le distributeur.

M. Pascal Hirth, président-directeur général d'Aldi France. – Nous vous remercions de nous recevoir. Je suis donc accompagné de Hans Pollet, vice-président chargé de la direction financière et de Benoît Clerc, directeur général des achats et de l'offre.

Je suis Pascal Hirth, responsable d'Aldi France. Je suis né et j'ai grandi en Allemagne, de mère française et de père allemand. J'ai toujours eu une

relation privilégiée avec la France. J'ai appris le français avec mes grands-parents, entre la Bretagne et Paris où je passais mes vacances quand j'étais enfant. J'ai fait l'essentiel de ma carrière à l'international, et travaille depuis vingt ans au sein du groupe Aldi. J'ai la grande chance de diriger Aldi France depuis trois ans.

Aldi est une entreprise familiale d'origine allemande qui existe depuis plus de 110 ans. Notre siège et basé à Essen, en Allemagne. Le nom Aldi est la jonction entre « Albrecht » et « *diskont* ». Albrecht est le nom de la famille fondatrice de la marque, qui détient d'ailleurs toujours 100 % de la société. Et ce sont les deux frères Albrecht qui ont inventé le *discount* en Allemagne.

Nous sommes intégrés dans le groupe Aldi Nord, qui est présent dans huit pays et compte plus de 90 000 collaborateurs pour presque 6 000 magasins en Europe.

En France, nous sommes présents depuis trente-huit ans. Nous comptons environ 1 300 magasins, 16 000 équivalents temps plein (ETP) et nous maillons le territoire français avec seize sociétés régionales, organisées en sociétés à responsabilité limitée (SARL). Chacune de ces sociétés est dirigée par un gérant pleinement responsable de sa région.

Notre modèle économique (« *business model* »), c'est le *discount*, donc une organisation simple purement axée vers l'efficacité. Nous nous concentrons sur l'essentiel : un seul concept, des magasins à taille humaine comptant environ 1 000 mètres carrés de surface de vente, une organisation très standardisée, le même parcours client pour tous les magasins si cela est possible, des emballages simples, et des coûts *marketing* maîtrisés. Par exemple, il n'y a pas de musique dans nos magasins.

Concernant notre assortiment, nous offrons l'essentiel à nos clients. Un besoin correspond principalement à un produit. Nous limitons donc notre gamme. Elle se compose de 2 000 références, comportant des marques Aldi comme Barissimo pour le café ou Cucina pour les pâtes. Les marques de distributeurs (MDD) représentent ainsi 90 % de notre offre en France.

Notre ADN, l'ADN Aldi, c'est de réaliser des économies d'échelle afin de pouvoir réinvestir dans ce qui est essentiel pour nous : la qualité et le prix de nos produits. Nous voulons trouver le juste prix pour le consommateur français. La qualité et le prix sont des éléments clefs à nos yeux. Dans notre esprit, ils sont inséparables. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas de gamme « premier prix » dans nos magasins.

Compte tenu de la forte inflation que nous avons connue ces dernières années et de la baisse du pouvoir d'achat, le modèle Aldi, comprenant une offre de plus en plus attractive en MDD, répond davantage aux besoins et aux attentes des Français. Cela se reflète dans une hausse de notre chiffre d'affaires et de notre part de marché, depuis plus d'un an. Et cette tendance ne concerne pas uniquement les familles à budget contraint ; toutes les catégories de clients sont concernées.

Nous appliquons le même prix pour nos produits partout en France, depuis le premier jour de notre entrée sur le territoire français, en 1988, soit il y a presque quarante ans. Nous rendons le fameux « achat malin » accessible à tous. Par exemple, nous avons récemment ouvert un nouveau magasin dans le centre historique de Lyon. Il reçoit un accueil très positif, les clients nous remercient d'avoir ouvert un magasin dans cette zone.

Aldi est un acteur nécessaire sur le marché français. Même si notre part de marché demeure très modeste, de très nombreuses opportunités s'offrent à nous en France. Et nous avons de grandes ambitions pour Aldi en France.

J'ai intégré Aldi France à la fin de l'année 2022, à une période où l'enseigne traversait une situation très compliquée depuis des années : un roulement du personnel (« *turnover* ») très élevé, des équipes incomplètes, un manque d'investissement à tous les niveaux, un assortiment à développer et un positionnement qualité prix à travailler. Jusqu'à fin 2022, notre part de marché était en stagnation, et même parfois en recul. Nos résultats économiques enregistraient des pertes considérables. Et ce déclin était en forte accélération.

À partir de ce constat, nous avons établi un plan stratégique pour Aldi France portant, dans un premier temps, sur dix ans, et contenant plus d'une centaine de projets et d'actions. Je prendrai trois exemples.

Premièrement, à mon arrivée, 50 % des postes de dirigeants étaient vacants. En quelques mois, 100 % d'entre eux ont été pourvus par des jeunes à haut potentiel, majoritairement issus de la promotion interne. Ces personnes progressent dans l'organigramme chaque jour. En 2025, 1 500 de nos collègues ont évolué en interne, à tous les niveaux de l'entreprise. Le développement des talents est un élément clef qui nous permet d'assurer le futur de notre société.

Deuxièmement, nous voulons offrir à nos clients des magasins modernes, à l'emplacement idéal, et un cadre agréable qui rend nos équipes fières de travailler chez Aldi. Nous sommes bien conscients du fait que ce n'est pas encore le cas partout. Mais c'est une de nos premières priorités. C'est pour cela que nous avons amorcé un plan d'investissement massif.

Depuis trois ans, nous menons une centaine de projets immobiliers par an : démolitions et reconstructions, transferts de magasins, extensions, créations de nouveaux magasins supplémentaires. C'est un rythme que nous soutiendrons dans les années à venir, pour atteindre, suivant notre plan stratégique, 1 600 magasins dans dix ans sur le territoire français. Mais la priorité, c'est la modernisation du parc immobilier existant.

Nous avons également accéléré la digitalisation. En témoignent le système *voice picking* ou le logiciel Relex pour la logistique, basé sur l'intelligence artificielle, ainsi que la gestion des temps et des activités (GTA) pour nos ressources humaines, introduite dans les autres pays du groupe

Aldi Nord depuis déjà quatorze ans – on mesure ici le manque d'investissement qu'il y avait eu chez Aldi France ces dernières années.

Troisièmement, fin 2022, nous avons constaté une forte baisse d'attractivité de nos prix et de notre assortiment. Nous avons alors réinvesti massivement, en prenant sur notre marge, pour regagner en compétitivité prix et nous avons repensé notre gamme, en la faisant passer de 1 800 à 2 000 références dans nos magasins.

Nous commençons à récolter les fruits du travail d'équipe mené ces trois dernières années.

L'exemple le plus récent, c'est le développement de notre part de marché. Nous avons gagné 0,2 point de part de marché sur la dernière période du mois de février 2026, passant de 2,5 points à 2,7 points. Cela semble peu, mais c'est un grand pas, car cela signifie que notre croissance est actuellement à 8 % au-dessus de la moyenne du marché. Pour Aldi, c'est du jamais vu en France. Nous sommes très fiers de cela.

Nous avons de grandes ambitions pour Aldi en France, qui est déjà le deuxième plus important marché du groupe Aldi Nord en chiffre d'affaires. L'actionnariat, à 100 % familial, nous permet d'avoir une vision de long terme et nous garantit une grande stabilité, notamment sur le plan financier. Nous raisonnons en décennies et non en trimestres pour tout ce que nous faisons.

Nous poursuivrons donc nos investissements à hauteur de 500 millions d'euros en France chaque année. Cela fait de nous un investisseur majeur dans l'Hexagone, avec des créations d'emplois dans toutes les régions.

Nous partageons nos ambitions avec nos 800 PME partenaires françaises, qui sont indispensables à notre succès. Cette relation est « gagnant-gagnant ». Nous aidons une partie de ces PME à exporter de plus en plus de leurs produits dans d'autres pays du groupe Aldi Nord ainsi que dans des pays du groupe Aldi Sud.

L'exemple le plus parlant est notre gamme régionale « *Pays Gourmand* », que nous avons beaucoup développée ces trois dernières années. Cette gamme valorise à 100 % les filières françaises.

Pour nous, être *discounter*, c'est certes porter une grande attention à la maîtrise des coûts, mais jamais au détriment de nos relations fournisseurs. Jamais ! À ce titre, je tiens à préciser que 100 % de nos contrats sont signés par Aldi France, *via* Benoît Clerc et son équipe, sur le sol français, sous le droit français. 100 % de nos contrats respectent en outre Égalim 2.

Votre commission d'enquête est absolument nécessaire et vous pouvez compter sur notre pleine collaboration.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci d'avoir bien expliqué votre ligne stratégique. Vous démentez ainsi la rumeur qui circulait il y a

quelques mois selon laquelle Aldi étudierait un retrait du marché français. Pouvez-vous nous le confirmer ?

M. Pascal Hirth. – Absolument. Cette rumeur nous a beaucoup surpris. Nous avons un plan massif d'investissement, on ne fait pas cela si l'on veut partir du marché. Cette rumeur est donc fausse.

La seule chose qui nous a perturbés, c'est l'effet de cette rumeur sur nos employés. Ce moment a été très difficile à vivre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se passent les achats chez Aldi ? Votre situation est particulière, 90 % de votre offre étant composée de MDD. Qu'en est-il des 10 % restants ? Comment achetez-vous vos MDD ? Qui fabrique ces produits ?

M. Pascal Hirth. – Nous avons un département achats en France, appelé également « Aldi centrale d'achat nationale », qui est piloté par Benoît Clerc, et un département achats au niveau groupe, à l'international, qui nous soutient. Pas moins de 90 % de notre assortiment est donc constitué de MDD, 50 % de notre assortiment est acheté en France et 50 % en Allemagne par le groupe qui nous soutient.

M. Benoît Clerc, directeur des achats d'Aldi France. – Nous avons une relation très simple avec les industriels. Nous partons toujours d'une qualité de produit garantie par un cahier des charges partagé avec les industriels. Nous recevons des échantillons, nous goûtons les produits et faisons évoluer les recettes. Nous avons donc une marche en avant dans la négociation : nous partons du produit et de sa qualité définie, puis, une fois que nous connaissons la totalité des matières premières qui le composent, nous nous dirigeons vers une négociation classique et partenariale. L'immense majorité de nos fournisseurs nous livrent pendant plusieurs années, voire plusieurs décennies, sachant que nos contrats valent généralement pour une année ou pour un volume représentant à peu près une année.

Comme le fait de développer un produit prend du temps, lorsque nous trouvons un fournisseur avec lequel nous arrivons à bien fonctionner, nous faisons tout pour le garder.

Une fois la qualité, le produit et le prix d'achat définis, nous effectuons un parangonnage (« *benchmark* ») sur le marché pour voir quel prix de vente nous pourrions pratiquer sur le marché français. Compte tenu de notre part de marché, nous tentons généralement de nous aligner sur les moins chers du marché, à qualité comparable. C'est pourquoi, comme M. Hirth le précisait, nous n'avons pas de gamme « premier prix ». Nous nous comparons donc principalement aux marques de distributeur à qualité comparable de nos concurrents. Nous positionnons ainsi un prix de vente, et l'écart entre ce prix et le prix d'achat constitue notre marge.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'ensemble de la grande distribution est-elle votre concurrente, ou pensez-vous particulièrement aux enseignes qui ont les mêmes stratégies que vous, comme Lidl ?

M. Benoît Clerc. – Nous étudions tous nos concurrents, car les clients français fréquentent en moyenne quatre à cinq enseignes. Nous avons donc une mixité de partage de clients avec Lidl, Leclerc, Intermarché, mais également Carrefour, Auchan et Casino. Lorsque nous testons nos produits en cuisine, nous regardons les produits de marque *leader* sur le marché, mais également les produits de l'ensemble de nos concurrents. De même, lorsque nous établissons notre positionnement de prix (« *pricing* »), nous étudions toutes les enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment fonctionnez-vous pour vos achats ? Procédez-vous à un rapprochement, voire un alignement des conditions de vente entre la France et l'Allemagne, ou chaque pays est-il indépendant pour la fixation des prix ?

M. Benoît Clerc. – *(L'orateur brandit un paquet de pâtes alimentaires à titre d'illustration)* Prenons ce paquet de pâtes toutes simples. C'est un marché très européen. Les grands fournisseurs de pâtes se trouvent, pour certains, en France, pour d'autres en Espagne et en Allemagne. Grâce à notre structure internationale, nous achetons ce produit à un prix qui est le même, au coût de transport près, pour l'ensemble des pays du groupe.

Nous transposons le service international dans un accord français, dans le respect des dispositions d'Égalim, ce qui ne pose aucun problème. Puis chaque pays se positionne en fonction de sa concurrence. Lorsque nous vendons ce produit 0,55 euro, le pays qui le vend le plus cher est la Pologne, qui le vend à 0,79 euro, quand l'Allemagne le vend pour sa part autour de 0,65 euro. Les conditions concurrentielles dans ces pays sont effectivement différentes.

Nous avons donc un seul prix pour la France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tous les magasins Aldi l'achètent donc au même prix, puis le revendent au prix de leur marché en fonction de leur concurrence. Est-ce bien cela ?

M. Benoît Clerc. – Tout à fait. Aldi France a un seul prix, valable à Paris, en province, sur la Méditerranée comme en Bretagne. De même, Aldi Allemagne a un seul prix, tout comme Aldi Pologne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous une centrale de services ?

M. Pascal Hirth. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos fournisseurs n'achètent donc pas de services chez vous.

M. Pascal Hirth. – Exactement. Nous n'avons pas de centrale de services, ni en France ni à l'étranger. Nous ne vendons pas nos accès aux données ou à d'autres services.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vos fournisseurs ne sont-ils pas intéressés par ces données ?

M. Pascal Hirth. – Il est possible qu'ils soient intéressés, mais ils ne nous posent pas cette question. Ils savent en tout cas que nous ne sommes pas vendeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi n'êtes-vous pas vendeurs ? Pensez-vous que cela augmenterait les prix ? Tout le monde ne se prive pas de vendre des services, pourquoi vous en privez-vous ?

M. Benoît Clerc. – Dans 90 % des cas, nous vendons de la MDD. Nos fournisseurs de MDD ont une relation partenariale avec nous sur les produits. Mais la façon dont nous les mettons ensuite en rayon les intéresse assez peu.

Quant aux 10 % restants, qui sont les grandes marques multinationales, nous n'avons pas la volonté de développer cette catégorie de produit. Notre ADN est clairement centré sur les MDD. Il ne servirait donc à rien de définir avec un grand industriel une prestation de service payante de capitaine de catégorie (« *category captain* »), sachant que nous ne souhaitons pas qu'il ait ce statut au détriment de notre produit sous MDD.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous privilégiez donc vos propres marques, c'est pourquoi vous n'avez pas besoin de développer de services. Je comprends.

Vous éditez un catalogue de promotions hebdomadaire. Comment les promotions se passent-elles ?

M. Benoît Clerc. – Chaque semaine, nous éditons un catalogue de promotions d'environ 300 produits. Et chaque semaine, nous avons de nouvelles thématiques : « *Pays Gourmand* », Italie, etc. Nous complétons ces thématiques par des produits du quotidien, issus de MDD pour environ 80 % d'entre eux, de marques nationales ou de grandes marques internationales pour les 20 % restants. Dans ce cas particulier, et presque uniquement dans celui-ci, nous demandons aux fournisseurs de marques nationales de nous apporter un budget pour avoir leur produit sur le tract.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Là, vous vendez donc du service.

M. Benoît Clerc. – C'est le seul service que nous vendons. Au moment des négociations annuelles, qui se déroulent jusqu'au 1er mars, nous définissons l'ensemble du *planning* promotionnel avec les industriels. Nous l'appelons ainsi, car l'expression « plan d'affaires » est un peu pompeuse par rapport au peu de services que nous vendons. Au 1er mars, tous nos grands fournisseurs savent ainsi quelles promotions nous allons faire avec eux :

nombre, prix, mécanique promotionnelle. Quand il s'agit de la MDD, nous finançons sur notre marge 100 % des avantages promotionnels que nous pouvons donner à nos clients. On compte plus ou moins 24 % de remises promotionnelles. Quand il s'agit des grandes marques, ce sont elles qui nous fournissent l'avantage que nous rétrocédons ensuite totalement aux clients.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Là aussi, il s'agit d'un service. Cela fait donc deux services : le service de l'affichage promotionnel et le paiement de la promotion. Les industriels nationaux et internationaux paient la promotion faite sur leurs produits.

Comme chez les autres grands distributeurs, dans le cas d'une promotion « trois produits pour le prix de deux », le troisième produit est-il payé par l'industriel au prix consommateur ?

M. Benoît Clerc. – En ce qui concerne la MDD, 100 % des avantages donnés aux clients dans un cadre promotionnel sont financés par Aldi. Nous n'en discutons pas du tout avec les industriels, si ce n'est pour leur dire que nous allons faire telle promotion sur telle période et ambitionnons tel ou tel volume, et qu'il convient donc de produire davantage.

En ce qui concerne les produits de marque nationale, si le quatrième paquet est gratuit, c'est le fournisseur qui le finance. Et nous donnons 100 % de ce que le fournisseur nous donne aux clients. Nous n'abondons pas. Cela permet aux fournisseurs de maîtriser l'offre client qu'ils souhaitent avoir et nous discutons avec eux pour qu'elle soit la plus intéressante possible.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est très clair.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est tout de même vous qui avez choisi le prix d'affichage du produit en rayon.

M. Benoit Clerc. – Oui, le prix de départ, et le prix de fond de rayon du produit dont nous ne discutons jamais avec les industriels, bien entendu.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous dire un mot de la sanctuarisation de la matière première agricole chez Aldi ? Comment la garantissez-vous ?

M. Benoît Clerc. – Pour les MDD, les choses sont extrêmement simples. Nous travaillons avec un cahier des charges, que nous faisons évoluer avec les industriels. Lorsque nous discutons de la recette du cassoulet – si nous voulons, par exemple, que la saucisse soit plus goûteuse à un moment donné, donc qu'elle soit constituée à 100 % de viande de porc –, nous savons précisément quelle est la part de porc, de lentilles, et d'autres éléments dans le produit. Nous discutons du prix avec l'industriel concerné, la première fois que nous avons le produit. Ensuite, puisque nous avons le produit pendant plusieurs années – du moins nous l'espérons –nous rediscutons chaque année du prix de la matière, dans le cadre de la fin du contrat voire en milieu de contrat, à partir des indicateurs Égalim qui existent dans chacun de nos contrats et qui nous disent quand renégocier avec les industriels.

Nous avons des relations très partenariales, de très long terme, avec les fournisseurs. C'est important pour nous. Si nous n'étions pas dans cette logique, tant en France qu'à l'international, le fournisseur n'aurait pas intérêt à travailler avec nous et nous risquerions de le perdre. La sanctuarisation de la matière première nous paraît donc d'abord logique, ensuite nécessaire, pour avoir des relations de long terme avec les industriels.

Pour les marques nationales, nous n'avons que 70 ou 80 contrats, portant sur 250 produits. Nous ne travaillons qu'avec les très grands industriels. Je ne citerai pas leurs noms, mais nous les connaissons tous. Ils sont tous en option 3. Nous n'avons donc aucune visibilité sur l'évolution de la matière.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'option 3 vous donne tout de même une visibilité, notamment sur certaines évolutions par rapport à l'année précédente.

M. Benoît Clerc. – Cela vaut lorsque les indicateurs sont les mêmes d'une année sur l'autre, ce qui n'est pas toujours le cas. De plus, le rapport de forces avec ces très grands industriels étant ce qu'il est, la renégociation de leurs produits se fait parfois relativement à l'évolution de la matière, et parfois dans un sens radicalement opposé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Qu'est-ce que cela signifie ?

M. Benoît Clerc. – Par exemple, du côté des industriels du chocolat, qui ont comme matières initiales le sucre, le chocolat et l'énergie – qui composent la majorité des prix de leurs produits –, nous aurions pu nous attendre cette année à une forte baisse compte tenu de la baisse des prix de ces matières.

Cette baisse de prix est en revanche survenue sur nos produits de marques de distributeur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela dépend peut-être des stocks de ces industriels. Ils vous ont peut-être vendu leurs stocks de l'année dernière.

M. Benoît Clerc. – Peut-être. Mais tous nous ont présenté des hausses de tarif très importantes cette année, ce qui paraît pour nous un mystère. Ils s'abritent derrière l'option 3 qui leur confère une certaine opacité. Notre capacité à discuter de l'évolution de la matière avec eux est donc limitée. Parfois, ils nous expliquent qu'ils achètent la matière sur des contrats au comptant (« *spots* »). Souvent, lorsqu'il y a des hausses, les contrats sont au comptant, puis en cas de baisse on nous explique qu'il s'agit de contrats à terme. Et nous n'avons alors aucune visibilité sur ce point. Nous ne pouvons pas savoir si tel grand industriel achète du cacao sur le marché au comptant ou sur un marché à terme. Il est donc très difficile pour nous de savoir quelle est l'évolution réelle de sa matière.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Elle est tout de même validée dans l'option 3 par des experts-comptables, professionnels assermentés, qui vous donnent une garantie.

M. Benoît Clerc. – Oui, c'est une phrase sur un papier qui est forcément juste puisque ce sont des personnes assermentées qui l'ont rédigée. Mais nous ne savons pas si le prix de la matière a augmenté à cause du sucre, du cacao, d'achats au comptant ou d'achats de long terme.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez pas forcément besoin de le savoir, puisque l'objectif est de sanctuariser. Que ce soit pour tel élément ou tel autre, il s'agit toujours de matière première agricole.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne soutenez donc pas l'option 3. Vous préféreriez qu'elle n'existe pas – comme tous les distributeurs, d'ailleurs.

M. Benoît Clerc. – Il est très particulier de se dire que, pendant la négociation, une certaine opacité prévaut sur la composition du coût matière d'un produit, alors que nous disposons d'indicateurs très précis, une fois la négociation terminée, pour la renégociation. Nous préférons avoir, comme nous le faisons pour la MDD sans que cela soit écrit, l'option 1. Dans ce cadre, pour reprendre l'exemple du cassoulet, nous pouvons évaluer la stabilité ou l'augmentation des prix du cassoulet en fonction de l'évolution du cours du porc. Cela nous paraît tout à fait légitime dans une relation classique, où rien n'est caché, où tout est transparent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette transparence est fournie par l'option 3, à ceci près que la différence entre le cours du porc et celle du flageolet n'y est pas précisée. Vous préféreriez que cela soit détaillé, mais je ne comprends pas pourquoi, puisque vous ne pouvez pas négocier ce détail.

M. Benoît Clerc. – Lorsque l'option 3 de deux fournisseurs de tablettes de chocolat aboutit à une hausse tarifaire de 15 % d'un côté et de 5 % de l'autre, cela nous interpelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces fournisseurs n'ont peut-être pas acheté leurs matières premières au même moment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous n'avez pas les mêmes prix qu'un autre distributeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Chacun ses prix ! C'est d'ailleurs bien le sujet, surtout pour le cours du chocolat qui peut être très fluctuant. Si certains n'ont pas réussi à vendre leurs stocks au moment où les prix étaient élevés, ils vous vendent aujourd'hui des matières premières à un prix plus haut. C'est tout l'enjeu de la sanctuarisation : éviter des pertes importantes en pareil cas.

Nous ne sommes pas là pour défendre l'option 3. Nous souhaitons simplement recueillir votre avis. Mais vous êtes nombreux parmi les distributeurs à ne pas en vouloir, et nombreux parmi les industriels à la choisir au contraire.

J'en viens à la question des marges. Comment vos magasins sont-ils gérés ? Les murs et le personnel sont-ils tous centralisés ?

M. Pascal Hirth. – Absolument. Nous n'avons aucun modèle de franchise. Notre modèle est intégré à 100 %. Tous nos magasins nous appartiennent, *via* les seize sociétés régionales que nous avons en France. Nous gérons tout cela nous-mêmes.

Environ 55 % de nos magasins sont la propriété d'Aldi France et 45 % sont loués à des tiers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Constatez-vous une différence de marge entre ces deux types de magasins ? Les propriétaires engrangent-ils des marges plus importantes ?

M. Hans Pollet, directeur général des finances d'Aldi France. – Non, c'est plus ou moins équivalent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a donc aucune différence entre les deux types de gestion.

M. Pascal Hirth. – Lorsqu'il est question du choix entre propriété et location, nous parlons des murs. L'exploitation, nous la faisons intégralement nous-mêmes. Avant de choisir entre propriété et location, nous cherchons l'emplacement idéal. Si nous l'avons trouvé, notre préférence est d'investir nous-mêmes, d'acheter le terrain, de construire et de rester propriétaire des murs. Mais la priorité numéro une demeure l'emplacement idéal. Si son propriétaire ne veut pas vendre, nous prenons alors le magasin en location.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce Aldi qui effectue ces achats ou une filiale spécifique ?

M. Pascal Hirth. – Ces achats sont réalisés par notre société Immaldi, qui fait intégralement partie du groupe Aldi France. Cette société gère les achats, les constructions, puis reloue les magasins aux sociétés régionales concernées. À la fin de l'année, la totalité des bénéfices produits par Immaldi reste en France, au sein du groupe Aldi France. Cela fait partie intégrante de nos résultats. Nous ne versons aucun dividende à l'Allemagne. Tout reste en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous connaissez la situation en Allemagne. Comment expliquer que les négociations soient si tendues en France ?

M. Pascal Hirth. – J'ai travaillé en France, en Allemagne, en Belgique et au Danemark. Pour Aldi, il n'y a aucune différence entre ces pays en ce qui concerne les négociations relatives aux MDD.

La différence porte sur les 10 % restants de notre gamme, c'est-à-dire les marques nationales. Sur ce point, le système français était totalement nouveau pour moi, en particulier la date butoir qui met les négociations sous pression dès le premier jour. Ce point peut paraître étrange, mais nous l'acceptons et nous l'appliquons. Notre sentiment est que cela place les négociations sous une forte tension dès le premier jour. Il serait peut-être préférable, notamment pour les matières premières agricoles, de donner de la flexibilité pour les dates de début et de fin des négociations et de les faire dépendre de la récolte. Il nous semble que flexibiliser l'ensemble de ce processus aiderait beaucoup.

Par ailleurs, cela met nos employés sous forte tension, alors que le mois de décembre est un mois très important dans la grande distribution.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour vous, ces dates créent de la tension en termes de ressources humaines, notamment pour les acheteurs.

M. Benoît Clerc. – D'une certaine façon, la loi accorde un certain avantage aux industriels, parce que la négociation commence par les conditions générales de vente (CGV), pas par nos demandes, et que le temps joue contre nous. En effet, si nous ne trouvons pas un accord, un seul est puni : le distributeur. Les industriels prennent donc leur temps, si bien que la dernière semaine de négociations est très lourde à gérer, en particulier pour de petites équipes comme chez nous. Cette année, nous avons reçu les dernières propositions le dimanche à 23 heures 30 !

Tout cela est assez spécifique à la France et crée beaucoup de tensions.

M. Pascal Hirth. – Nous nous organisons et nous savons gérer ce système. Nous ne nous plaignons pas, mais il est vrai qu'apporter de la flexibilité nous arrangerait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends, mais l'objectif était aussi d'accorder davantage de sécurité aux producteurs dans les négociations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Selon vous, il faudrait mener les négociations tout au long de l'année ? Est-ce réaliste ? Pour les producteurs, il serait compliqué de procéder à des achats s'ils ne connaissent pas leurs commandes.

M. Benoît Clerc. – La difficulté provient aussi du fait que tout le monde, des petites entreprises aux multinationales, obéit aux mêmes règles.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ces dernières années, une différenciation a été mise en place.

M. Benoît Clerc. – Il est assez facile de finaliser les négociations avec les PME au 15 janvier ou avant. Les choses sont différentes avec une multinationale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Certaines multinationales nous ont dit qu'on les convoquait parfois au dernier moment. Qui fixe les rendez-vous ?

M. Benoît Clerc. – Les choses se font de manière réciproque.

Nous constatons depuis de nombreuses années, d'un point de vue technique, que les négociations avancent très peu jusqu'à quinze jours avant la clôture. Tout s'accélère les quinze derniers jours. Les derniers jours, parfois les dernières heures, nous réservent beaucoup de surprises, positives ou non, en particulier du fait de la date butoir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Que se passerait-il s'il n'y avait pas de date butoir ? Réussiriez-vous à contractualiser ?

M. Benoît Clerc. – J'ai travaillé dans d'autres pays qui ne connaissent pas ce système. Les distributeurs avaient alors tout intérêt à terminer leur négociation en début d'année pour ne pas être bloqués au 25 décembre sans levier d'action.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela ne change donc pas grand-chose s'il y a une date butoir…

M. Benoît Clerc. – Sans date butoir, on perd ensemble en cas de désaccord. Avec une date butoir, le traitement juridique des deux partenaires n'est pas le même : l'un est coupable, l'autre peut faire ce qu'il veut puisqu'il a le droit d'arrêter de livrer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il doit continuer à livrer pendant quelques mois et au prix du contrat précédent. Il n'a donc pas non plus intérêt à ne pas conclure.

M. Benoît Clerc. – Paradoxalement, en raison de la pointe de travail ou des délais très courts pour finaliser les contrats, la loi favorise les plus grands, tant parmi les industriels que parmi les distributeurs, qui ont les ressources humaines les plus à même de vivre cette période.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les plus petits acteurs ne demandent pas forcément de remettre en cause la date butoir ; ils plaident plutôt pour une date différenciée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons beaucoup entendu parler de la politique des ressources humaines dans votre entreprise, en particulier de conditions de travail assez difficiles. Est-ce en raison de l'objectif de dégager des marges pour sortir de vos difficultés économiques ?

M. Pascal Hirth. – Non, pas du tout ! Travailler sur les coûts est très important pour toutes les sociétés dans le monde, mais cela ne doit pas se faire sur le dos de nos fournisseurs et de nos employés et jamais au détriment de la sécurité et de l'hygiène.

Lorsque je suis arrivé en 2022, nous avons effectivement détecté des difficultés en matière de ressources humaines et nous avons mis en place des mesures concrètes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous considérez donc que la situation s'est améliorée pour vos employés ?

M. Pascal Hirth. – La situation s'est améliorée par rapport à il y a trois ans, mais nous ne sommes pas au bout de nos efforts et nous devons encore avancer sur ces sujets. Il faut aussi être conscient que travailler dans le commerce de détail, pas seulement chez Aldi, est difficile, en particulier du fait des horaires étendus et de l'ouverture des magasins le *week-end*.

Cependant, nous avons mis en place plusieurs mesures.

Par exemple, aujourd'hui, 94 % de nos employés sont en contrat à durée indéterminée (CDI). C'est un point sur lequel nos partenaires sociaux mettaient l'accent et la situation a totalement changé depuis trois ans. Nous ne recourons désormais à des contrats à durée déterminée (CDD) que lorsque cela est absolument nécessaire, par exemple pour l'alternance.

Par ailleurs, nous avons accentué le travail à temps complet : désormais, 62 % de nos employés y sont. Nous travaillons pour aller plus loin encore, même si dans la grande distribution, nous avons besoin de flexibilité.

Chacun de nos employés gagne au-dessus du Smic, notamment grâce aux primes. En 2025, elles allaient de 207 euros à 350 euros. Par rapport à nos concurrents, nous sommes plutôt bien placés, parfois très bien, en termes de rémunération globale versée aux salariés.

De nombreuses autres actions ont été menées ces trois dernières années, par exemple en matière d'évolution interne. Nous sommes également attentifs aux jeunes – ils constituent l'avenir – et nous encourageons fortement l'alternance. Nous avons doublé le nombre d'alternants l'année dernière, atteignant un niveau de 406 personnes. Cela reste faible et le potentiel d'augmentation est encore important ; c'est un point qui figure dans nos priorités. L'investissement dans la gestion des temps et activités (GTA) en est un autre exemple.

Finalement, après trois ans d'efforts, nous avons atteint en 2025 un roulement du personnel (« *turn-over* ») de 16 %, ce qui est clairement en dessous de la moyenne de la grande distribution en France. J'ajoute que, dans les autres pays européens, que ce soit en Belgique ou en Allemagne, les gens font carrière chez Aldi, souvent pendant des dizaines d'années. Cela constitue, en grande partie, le succès d'Aldi. Ce n'est pas seulement un concept, il faut aussi le faire vivre. Pour cela, il nous faut des collaborateurs. Nous étions faibles sur ce point il y a trois ans, c'est en train de changer.

Tout n'est pas parfait, nous avons encore du travail à réaliser, mais nous avons déjà beaucoup progressé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je voudrais revenir sur la question des assortiments. Vous disiez qu'il était constitué à 90 % de MDD et que 50 % de ces MDD sont sourcées par la France, le reste par l'international.

M. Benoît Clerc. – Précisément, 76 % de nos produits sont fabriqués en France, ce qui correspond à 59 % des volumes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les lois Égalim ont vocation à sanctuariser la matière première agricole pour tenir compte des coûts de production en France. Nous serions ravis que de telles législations existent ailleurs, voire s'appliquent pour toute l'Europe… Quelle est, chez vous, la part de la matière première agricole française ? Comment vous assurez-vous que la MPA française est sanctuarisée ?

M. Benoît Clerc. – Comme je vous le disais, 76 % de nos références sont fabriquées en France. Il est cependant compliqué d'établir une distinction précise entre les fournisseurs dont 100 % du lait provient de France et ceux dont une partie du lait provient d'ailleurs en Europe. Nous ne devons pas être très loin de ces 76 %, mais nous avons du mal à le mesurer.

En tout cas, 100 % de nos contrats sont signés en France et respectent la loi Égalim.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Est-ce que vous appliquez Égalim aux produits agricoles étrangers ?

M. Benoît Clerc. – Oui, ne serait-ce que par souci de simplicité.

En ce qui concerne les logos, une question que vous nous avez adressée par écrit, 33 % de nos produits sont certifiés, que ce soit en bio ou en fabriqué en France (« *made in France* ») par exemple. Plus l'on s'approche de la matière première, plus le *made in France* est important pour nos clients. Ainsi, 80 % de la volaille que nous achetons est française, 100 % du porc et 100 % du bœuf. Malheureusement, nous ne réussissons pas à nous approvisionner à 100 % en volaille française, car les industriels français, notamment à cause de la grippe aviaire et de l'évolution démographique des agriculteurs, ne peuvent pas suivre la demande.

Notre stratégie est clairement de nous approvisionner en France chaque fois que cela est possible. Cela améliore aussi notre bilan carbone.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous n'avons rien contre les matières premières agricoles espagnoles ou allemandes, mais produire en France est évidemment un objectif très important. Or, la garantie de rémunération des producteurs est un élément important pour relocaliser de la production sur notre territoire.

Comment sont constitués les 10 % de l'assortiment de marques nationales ? Vous avez une centrale d'achat internationale. Les négociations ont-elles lieu en France ?

M. Benoît Clerc. – En France et à l'international. Les fournisseurs très franco-français sont traités directement par la centrale française dans le cadre d'Égalim.

Mais, comme nos équipes sont très petites et travaillent beaucoup sur le développement des cahiers des charges et la négociation des MDD, nous faisons appel, en appui technique, à des négociateurs internationaux qui travaillent en binôme avec nous. Les négociations se déroulent donc en visioconférence depuis l'Allemagne ou directement en Allemagne. Pour autant, lorsque les négociations se terminent, elles sont contractualisées à 100 % en France de manière, encore une fois, à s'assurer qu'elles s'inscrivent entièrement dans le cadre du droit français.

Compte tenu du calendrier des négociations et du cadre juridique français, qui est assez exceptionnel – au sens neutre du terme – par rapport à ce qui existe dans les autres pays, ces négociations sont découplées de celles qui ont lieu avec les grands industriels. L'appui que nous avons n'est pas un appui de « massification » de la négociation avec de grands fournisseurs européens ; c'est simplement un appui technique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Globalement, combien avez-vous accordé d'augmentation pour la matière première agricole cette année ?

M. Benoît Clerc. – Je vous le dirai, mais pas en public.

En 2025, nous avons, par exemple, augmenté nos prix sept fois pour la volaille et trois fois pour le bœuf.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La MPA fait donc l'objet d'une revalorisation régulière chaque année ?

M. Benoît Clerc. – Oui, bien sûr. Nous disposons de différents indicateurs de suivi ; nous regardons surtout ceux de l'Ifremer, car ce sont les plus fiables.

M. Michel Masset. – Certains industriels fabriquent les mêmes pâtes, par exemple, pour des marques nationales et pour des MDD. Sait-on quel est le pourcentage de produits qui sont identiques, mais qui ont un conditionnement différent ? Vous avez évoqué une progression de chiffre d'affaires de 8 % : quelle est la conséquence d'une absence de marques nationales sur cette progression ? On sait que les clients comparent les produits et les prix : s'ils ne peuvent plus le faire, que se passe-t-il ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je me permets de compléter cette question : avez-vous une exclusivité pour vos MDD ?

M. Benoît Clerc. – Nous ne sommes jamais en exclusivité avec des industriels ; sinon, ils seraient sous la dépendance d'Aldi, ce que nous ne voulons pas. Cela peut cependant arriver avec de toutes petites PME.

En général, nous essayons de ne pas représenter plus de 30 % du chiffre d'affaires d'un industriel de manière à ce qu'il conserve sa liberté, et nous la nôtre… C'est un point important pour nous. Nous travaillons très peu avec des entreprises qui produiraient de manière mixte leur propre marque et de la MDD.

Avec les tensions économiques et la pression sur le pouvoir d'achat, les clients sont extrêmement sensibles au prix ; c'est une évidence absolue. Nous constatons d'ailleurs des écarts de consommation très importants entre le début et la fin du mois. Cela signifie que nos clients regardent leurs achats au centime près.

Ensuite, nous nous apercevons que les MDD se développent ces dernières années de manière plus forte que les marques nationales, pour partie parce que tous les distributeurs ont augmenté leur offre de MDD. Dans une enseigne comme la nôtre, nous nous apercevons très clairement que, lorsque la qualité des produits est tout à fait comparable, nos volumes de MDD s'envolent. En fait, les clients sont de moins en moins attachés au *marketing*. La MDD que nous testons en cuisine peut avoir strictement la même qualité que celle des grandes marques, voire une qualité supérieure. Dans ce contexte, la MDD se développe beaucoup.

Dernier élément de réponse, l'expérience nous montre que chaque fois que nous commettons l'erreur d'être plus chers que nos concurrents, même légèrement, nous perdons des clients.

Audition de MM. Marc Butot, directeur général délégué au commerce, et Fabio Brusa, directeur des affaires publiques, de Nestlé France

(Mardi 31 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête. Nous recevons aujourd'hui deux représentants de Nestlé France, Marc Butot, son directeur général délégué au commerce, et Fabio Brusa, son directeur des affaires publiques. 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 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, M. Marc Butot et M. Fabio Brusa prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Votre entreprise appartient aux grands industriels de l'agroalimentaire ; à ce titre, vous pourrez éclairer notre réflexion afin que nous puissions mieux comprendre la réalité des négociations commerciales désormais achevées. Je vous invite donc, messieurs, à préciser la place que vous accordez à la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) dans ces négociations. Vous pourrez également nous exposer la manière dont vous appréhendez, de façon globale, les lois pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dites Égalim, qui visent notamment à rééquilibrer les relations commerciales, tant avec les fournisseurs en amont qu'avec les distributeurs en aval.

Votre assise internationale vous permettra, par ailleurs, d'établir des comparaisons entre les négociations commerciales conduites dans différents pays. Il serait utile, à cet égard, d'éclairer la commission sur les relations que vous entretenez avec les centrales européennes d'achat ou de services, ainsi que sur la manière dont vous gérez les relations commerciales avec ces différents partenaires.

Je commencerai par vous laisser la parole pour une présentation liminaire d'une dizaine de minutes. Ensuite, notre rapporteure puis les autres membres de la commission interviendront successivement pour vous poser des questions.

Je précise que vous avez formulé une demande de huis clos. Nous veillerons donc à ce qu'une partie de cette audition ne soit pas rendue publique et suspendrons la diffusion à partir de 16 h 40.

M. Marc Butot, directeur général délégué au commerce de Nestlé France. – Mesdames, messieurs les sénateurs, nous sommes ici dans un esprit constructif et de transparence. Nous vous remercions de nous recevoir dans le cadre des travaux de cette commission d'enquête. Nous avons suivi vos auditions et en saluons la démarche : les questions que vous posez sur la formation des prix et le partage de la valeur revêtent un caractère essentiel, tant pour les industriels que pour les consommateurs et les agriculteurs.

J'occupe les fonctions de directeur général de Nestlé France, chargé des relations commerciales, depuis 2021. Je travaille pour le groupe Nestlé depuis trente-quatre ans et j'y ai exercé différentes fonctions commerciales en France et en Asie du Sud. Je suis accompagné de Fabio Brusa, notre directeur des affaires publiques.

Mon propos liminaire s'articulera en trois temps : la présentation de l'organisation de notre entreprise en France, l'illustration de notre ancrage industriel, notamment de notre lien avec le monde agricole, enfin l'exposé de certains aspects de notre politique commerciale.

Permettez-moi, en premier lieu, de rappeler quelques éléments de contexte en soulignant l'importance stratégique de la France pour le groupe Nestlé qui excède largement une simple présence commerciale. Il s'agit d'un ancrage historique, culturel et industriel, qui guide chacune de nos décisions et nourrit durablement notre développement dans l'Hexagone.

Entreprise suisse fondée il y a 160 ans, Nestlé s'est implantée en France deux ans après sa création ; notre identité s'est ainsi construite dans le cadre d'une relation longue et privilégiée avec ce pays.

Aujourd'hui, la France constitue le deuxième marché européen du groupe. Nous y opérons au travers de sept grandes catégories de produits : le café, les aliments pour animaux de compagnie, la nutrition et la santé, les plats préparés et ingrédients culinaires, les céréales du petit déjeuner, le chocolat et la confiserie, ainsi que les eaux embouteillées.

Avec un chiffre d'affaires d'environ 3,8 milliards d'euros en 2025, notre activité s'appuie sur l'ensemble des circuits de vente : grande distribution, *hard discount*, commerce en ligne, restauration hors foyer et circuits spécialisés. Cette approche « multicanal » garantit notre grande proximité avec les consommateurs, en permettant la présence de nos produits sur leur table à différents moments de la journée et en nous donnant la capacité de répondre à divers besoins nutritionnels. C'est là l'une des singularités majeures de notre entreprise, sans équivalent dans le secteur agroalimentaire.

Concernant nos marques, nous avons été parmi les premiers à prendre en 2019 une décision structurante en généralisant l'affichage du Nutri-score sur l'ensemble des produits éligibles. Une majorité d'entre eux se situe désormais dans les catégories A et B selon le nouveau système de calcul, qui est plus exigeant. La performance nutritionnelle constitue ainsi un axe structurant de notre stratégie d'innovation.

J'en viens à présent à l'ancrage concret de Nestlé dans le tissu économique français, en particulier au lien profond que nous entretenons avec le secteur agricole. En effet, notre activité repose d'abord sur la transformation de matières premières cultivées sur le territoire national. On oublie sans doute trop souvent que derrière la notoriété de nos marques se déploie une réalité plus vaste, celle d'un savoir-faire et d'une empreinte industrielle, économique et humaine profondément enracinés dans les territoires.

Nestlé en France représente près de 10 000 emplois directs et, au total, environ 60 000 emplois générés au sein des filières d'approvisionnement, de production et de distribution. Autrement dit, un emploi direct chez Nestlé génère cinq emplois additionnels dans l'économie française.

Chaque année, notre entreprise investit en moyenne 200 millions d'euros afin d'améliorer les outils de production, de moderniser les infrastructures, de financer la recherche et de soutenir la transition écologique. Notre dispositif industriel comprend treize sites de production, principalement implantés en zone rurale et répartis dans sept régions, auxquels s'ajoute le siège social situé en Île-de-France. Certaines de ces implantations entretiennent avec leur territoire des liens anciens, qui datent de plusieurs décennies et sont parfois antérieurs à leur intégration dans le groupe. À titre d'exemple, l'usine de Pontarlier, dans le Doubs, qui produit la poudre chocolatée « Nesquik », a récemment célébré son 220e anniversaire.

La France est aussi un territoire d'innovation et un fer de lance pour l'exportation.

Nous y avons implanté quatre centres de recherche et développement de portée internationale, chacun spécialisé dans un domaine particulier : la nutrition pour les animaux de compagnie, les eaux, la science des plantes appliquée au cacao et au café, ainsi que les produits laitiers.

De plus, alors que l'excédent de la balance commerciale agroalimentaire française atteint son niveau le plus bas depuis vingt-cinq ans, les usines Nestlé situées en France continuent d'exporter, en moyenne, 50 % de leur production en valeur, principalement vers l'Europe.

Concernant les filières agricoles, comme l'a rappelé Mme la ministre de l'agriculture en décembre dernier, « *une transformation sans ancrage agricole, c'est la dépendance* ». Le développement économique permis par l'activité industrielle agroalimentaire doit également bénéficier aux agriculteurs, c'est-à-dire à ceux qui produisent notre matière première.

En effet, la ferme France joue un rôle déterminant pour Nestlé, car près des deux tiers des matières premières agricoles transformées dans nos usines françaises, comme le lait, le blé, le maïs ou le sucre, sont sourcés en France, au plus près de nos sites, la partie restante étant principalement le café et le cacao.

Il est de notre responsabilité de contribuer à renforcer la résilience des exploitations françaises face au changement climatique. Notre stratégie agricole fixe donc clairement, à l'horizon 2030, un objectif de 50 % d'approvisionnements mondiaux issus de pratiques d'agriculture régénératrice. En France, cette proportion dépasse déjà 40 %. Cette progression s'explique par la solidité de l'écosystème agricole français, qui a permis, il y a plus de dix ans, le lancement de projets pilotes, ainsi que par la mobilisation de nos agricultrices et agriculteurs partenaires. Plus de 600 exploitants œuvrent à nos côtés, notamment dans le cadre du programme « Sols vivants », fondé sur l'agriculture de conservation des sols, ainsi que dans la démarche « Ferme laitière bas carbone » développée par Nestlé. Ces exploitations se situent dans les territoires, à proximité immédiate de nos usines.

L'approvisionnement durable en matières premières françaises ne constitue pas une contrainte, mais un choix délibéré, auquel nous demeurons attachés afin d'assurer des revenus justes et stables aux filières agricoles françaises et de renforcer la résilience ainsi que la sécurité de nos approvisionnements.

En conclusion, sur l'ensemble des aspects qui relèvent de notre savoir-faire, je tiens à souligner que la réussite repose avant tout sur l'engagement de nos collaborateurs.

Pour en venir au sujet qui nous occupe aujourd'hui, je souhaite réaffirmer notre attachement au cadre français des négociations commerciales. Nous sommes pleinement engagés dans l'esprit des lois Égalim : la date butoir, la sanctuarisation de la matière première agricole, le seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+10) ainsi que l'encadrement des promotions constituent, à nos yeux, des piliers essentiels. En tant que filiale française d'un groupe international, nous veillons au strict respect de l'ensemble des réglementations en vigueur et appelons à leur application par tous les acteurs.

Nestlé figure parmi les premiers fournisseurs de la grande distribution en France. Ce *leadership* est le fruit d'une relation de confiance avec les consommateurs, d'une exigence constante de qualité et d'une capacité d'innovation répondant à leurs attentes.

Cependant, le rapport de force avec la grande distribution reste inégal, même si la taille de notre groupe et la force de nos marques pourraient suggérer l'inverse. Nestlé est distribuée au travers de trois grandes alliances internationales qui dominent le marché de la grande distribution, chacune pesant entre 23 % et 33 % de notre chiffre d'affaires dans ce canal, tandis que

notre poids au sein de chacune d'elles s'établit en moyenne à 3 % de leur chiffre d'affaires. Cette réalité contraste fortement avec l'image souvent véhiculée d'une influence prépondérante des grandes multinationales.

Il n'est pas dans les pratiques de Nestlé de rechercher des effets d'annonce ou d'entrer en confrontation avec ses clients distributeurs. Ainsi, dans un contexte de potentielles tensions, notre politique tarifaire repose sur un principe constant de dialogue et de responsabilité.

Premièrement, le dialogue vise à construire des solutions, catégorie par catégorie. Les prix indiqués dans les conditions générales de vente (CGV) sont systématiquement communiqués à nos clients distributeurs lors des négociations. Ils peuvent être modifiés en cours d'année grâce aux clauses de révision ou de renégociation, comme ce fut le cas à la suite du déclenchement du conflit en Ukraine. Bien évidemment, nous travaillons avec chaque distributeur sur les leviers d'activation – format, mécanique promotionnelle ou calendrier – afin de soutenir les volumes et de contribuer au pouvoir d'achat des consommateurs. En pratique, nous cherchons des compromis opérationnels plutôt que de privilégier une logique de posture.

Deuxièmement, la responsabilité s'impose dans un contexte particulièrement difficile, qui requiert de concilier les attentes des consommateurs en matière de prix avec l'exigence de protection de notre approvisionnement local, fondée sur des pratiques d'achat responsables. Après neuf années de déflation continue, les hausses de prix intervenues entre 2022 et 2025 sont loin de couvrir l'intégralité des coûts. Or comme cela vous a été exposé lors des auditions précédentes, les entreprises agroalimentaires françaises évoluent dans un secteur caractérisé par des marges extrêmement compressées. Nestlé France ne fait pas exception : nos marges demeurent structurellement plus faibles que celles de plusieurs de nos filiales européennes, ce qui limite notre capacité à investir, à maintenir l'emploi et à financer la transition écologique.

Par ailleurs, il n'est pas pertinent de comparer les marges de l'industrie et celles de la grande distribution, les modèles économiques étant très différents. Le seul indicateur comparable est le retour sur investissement du capital engagé, comme cela a déjà été souligné devant votre commission.

Nous nous trouvons ainsi pris en tenaille entre, d'une part, la forte inflation de nos coûts et, d'autre part, la pression constante sur nos tarifs.

En conclusion, notre approche de la responsabilité consiste à concilier durablement la compétitivité de nos catégories, le pouvoir d'achat des consommateurs, la capacité d'investissement et la garantie d'une rémunération équitable des filières agricoles.

Mesdames, messieurs les sénateurs, encore une fois, nous intervenons devant vous dans un esprit constructif et de transparence, et nous répondrons à l'ensemble de vos questions afin de contribuer aux travaux de votre commission. Je précise toutefois que certaines données et informations

présentent un caractère confidentiel, relevant du secret des affaires et du respect du droit de la concurrence. À ce titre, certaines réponses pourront être apportées lors d'une séquence à huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La période récente ne paraît guère favorable à votre entreprise : entre le rapatriement de lait, les difficultés liées à l'eau Vittel et les dépôts sauvages, sans compter, récemment, un vol de chargement de barres chocolatées susceptible d'entraîner une pénurie à l'approche de Pâques, l'actualité semble défavorable.

J'en viens néanmoins aux sujets qui intéressent la commission, en commençant par celui du lait. Vous avez indiqué travailler avec 600 agriculteurs partenaires ; quelle part d'entre eux relève de la production laitière ? Dans la mesure où un grand nombre de vos produits sont fabriqués à partir de cette matière première – de l'ordre de 20 %, selon les chiffres dont je dispose –, pouvez-vous nous expliquer plus en détail les relations que vous entretenez avec les coopératives laitières ? Prenez-vous des engagements en volume ? Comment s'opère la fixation des prix ? Enfin, quelles relations entretenez-vous avec la coentreprise Lactalis ?

M. Marc Butot. – La co-entreprise (« *joint-venture* ») qui nous lie est détenue à 60 % par Lactalis, de sorte que la politique commerciale et la stratégie relèvent de cette entreprise, sans intervention particulière de notre part.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne travaillez donc pas avec eux sur la question laitière ?

M. Marc Butot. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie pour cette clarification. Nous avons récemment auditionné les représentants de Lactalis et je souhaitais vérifier l'existence d'éventuels liens opérationnels.

M. Fabio Brusa, directeur des affaires publiques de Nestlé France. – Quelque 600 agriculteurs sont aujourd'hui engagés dans des pratiques d'agriculture régénératrice, mais ils sont, en réalité, encore plus nombreux à intervenir dans l'ensemble de notre filière d'approvisionnement. Parmi ces 600 exploitants, 170 participent spécifiquement à ce que nous désignons comme le « plan lait ».

Nous travaillons directement avec des coopératives partenaires, qui assurent ensuite le lien avec les agriculteurs. Deux types de contrats structurent cette relation. Le premier, d'une durée de trois ans, offre une visibilité aux producteurs, avec des engagements portant à la fois sur les volumes et sur les prix, ainsi que sur les conditions d'élevage. Sans dévoiler d'informations confidentielles, le système de rémunération des éleveurs repose sur la structure des coûts ; en cas de dégradation du marché, notamment lors de situations de surproduction entraînant une baisse des prix, nous sommes en mesure de garantir à l'éleveur son niveau de rémunération.

En complément, nous avons lancé en 2023 le programme « Ferme laitière bas carbone », qui prévoit des contrats d'une durée de cinq ans, offrant une visibilité accrue ainsi que des volumes sécurisés. Ces contrats incluent également le versement de primes liées à des engagements environnementaux, notamment en matière de captation du carbone, de biodiversité, d'agriculture de conservation des sols et d'alimentation animale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces contrats de cinq ans concernent-ils l'ensemble des agriculteurs ?

M. Fabio Brusa. – Ils sont ouverts à l'ensemble de nos partenaires, sur la base du volontariat. Leur caractère plus exigeant explique que tous ne s'y engagent pas. En contrepartie, ils offrent une visibilité supérieure – cinq ans contre trois – ainsi que des primes.

Enfin, la quasi-totalité du lait frais utilisé dans nos usines en France est sourcée en France. Cette proportion atteint presque 100 %, des ajustements ponctuels pouvant intervenir en cas de tension sur les capacités de production.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Globalement, le lait qui compose vos produits est donc français. Quel prix avez-vous payé dernièrement pour 1 000 litres de lait ?

M. Fabio Brusa. – Je ne peux pas communiquer cette information publiquement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous travaillons sur la question de la MPA et de sa sanctuarisation. Nous aimerions donc comprendre la différence qui peut exister dans les négociations quand il s'agit de produits qui contiennent une part significative de MPA et de produits qui en contiennent peu, voire pas. Constatez-vous, dans vos pratiques, des écarts notables selon les catégories de produits ?

M. Marc Butot. – La grande majorité de nos produits intègrent des matières premières agricoles, qu'elles soient d'origine locale ou internationale, notamment pour le café ou le cacao. Je n'ai pas connaissance de produits qui en seraient totalement dépourvus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les eaux en bouteille, par exemple, n'en contiennent pas.

M. Marc Butot. – Il s'agit d'une matière agricole différente, si l'on peut dire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne payez pas de MPA pour l'eau en bouteille. Lorsque vous négociez avec les centrales d'achat, vous ne faites donc pas prévaloir la sanctuarisation de la MPA pour l'eau en bouteille.

M. Marc Butot. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par conséquent, existe-t-il une différence de traitement dans la négociation pour ce type de produit qui ne contient pas de MPA ?

M. Marc Butot. – Non, d'autant que comme je l'indiquais dans mon propos liminaire, 98 % de nos produits et de nos contrats font l'objet de négociations au niveau européen, les négociations locales étant devenues marginales. Dans ce contexte, le principal point de discussion demeure le prix. La MPA se retrouve noyée dans un ensemble plus large, comprenant également la matière première industrielle (MPI) et l'ensemble de nos investissements, qui font partie intégrante des échanges que nous avons avec les distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite à présent aborder la question des marques de distributeur (MDD). Nestlé produit-elle des marques de distributeur ?

M. Marc Butot. – En France, Nestlé ne produit pas de marques de distributeur. À l'échelle mondiale, cela peut exister, mais il ne s'agit pas d'un axe stratégique du groupe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi cela ?

M. Marc Butot. – La stratégie de Nestlé repose sur le développement de ses propres marques, souvent historiques, dans lesquelles l'entreprise investit beaucoup. Nous privilégions donc un modèle fondé sur la marque, plutôt que sur la production de MDD.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous faites parfois des offres promotionnelles sur des produits qui appartiennent à Nestlé, par exemple lorsque vous vendez des tablettes de chocolat à dessert par deux. Êtes-vous allés jusqu'à indiquer un prix conseillé ou à décortiquer le phénomène de marge ou de prix avec le même degré de précision que ce qui a été fait dans le cadre de la démarche « *C'est qui le patron ?!* »

M. Marc Butot. – Non. Nous avons exploré le modèle de « *C'est qui le patron ?!* », mais cela n'a pas abouti. Par ailleurs, les offres que vous mentionnez, telles que les ventes par deux, ne relèvent pas à proprement parler de promotions. Il s'agit de ce que nous appelons des « unités de besoin (UB) », c'est-à-dire des lots qui correspondent à une demande des consommateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ils coûtent toutefois moins cher qu'à l'unité.

M. Marc Butot. – Certes, un effet prix s'applique logiquement en fonction des quantités.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces lots ne procèdent pas d'une politique promotionnelle au sens strict ; autrement dit, le consommateur achète deux unités parce qu'il en a l'usage, n'est-ce pas ?

M. Marc Butot. – Exactement. Le lot de deux est d'ailleurs notre format le plus important.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en aux relations entre les industriels et les centrales d'achat. Si l'on comprend bien vos propos, vous travaillez essentiellement à l'étranger, c'est-à-dire avec les centrales d'achat européennes des grands distributeurs, telles que Everest, Eurelec ou Concordis. Vous ne négociez donc jamais avec des centrales d'achat françaises ?

M. Marc Butot. – Cela demeure très marginal, de l'ordre de 2 %. Il ne s'agit d'ailleurs pas, à proprement parler, de centrales d'achat, mais de distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'agit-il de magasins spécifiques ?

M. Marc Butot. – Cela peut être du *hard discount*, par exemple.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se déroulent vos relations avec ces centrales ? Pour le paiement, recourez-vous à la fois à des centrales de services et à des centrales d'achat ?

M. Marc Butot. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Passez-vous toujours par la centrale de services avant la centrale d'achat ?

M. Marc Butot. – Cela dépend du calendrier. Nous pouvons conclure des contrats annuels ou bisannuels qui ne sont pas toujours alignés sur le rythme de la négociation française. Quoi qu'il en soit, ces éléments s'inscrivent dans un ensemble cohérent et sont tous intrinsèquement liés. Bien qu'il s'agisse d'entités distinctes, la négociation demeure globale et structure nos relations avec ces centrales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous indiquer le pourcentage que représentent les services sur l'ensemble de votre chiffre d'affaires ?

M. Marc Butot. – Je pourrai vous le communiquer à huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles remarques pouvez-vous faire sur les mécanismes d'achat en France ? J'imagine que votre couverture internationale vous conduit à entretenir des relations avec d'autres pays. Comment expliquez-vous que, dans notre pays, les relations commerciales paraissent tendues ? Confirmez-vous d'ailleurs qu'elles le sont, y compris pour un groupe de votre taille et de votre puissance ?

M. Marc Butot. – Cette situation présente un caractère historique. Le cabinet Advantage Group a produit une étude inédite qui évalue la relation entre les distributeurs et les industriels. Il en ressort que la France occupe, depuis des années, la position la plus défavorable. Plus précisément, la France est le pays où la perception de la relation par le distributeur et l'industriel est

la plus mauvaise. Les représentations graphiques sont à cet égard éloquentes : la France se situe systématiquement en bas à gauche. Cette observation vaut à l'échelle mondiale.

Nous sommes longtemps restés très isolés dans cette position, mais certains pays commencent désormais à nous rejoindre, notamment sous l'effet du développement de centrales d'achat internationales. On observe ainsi une forme d'exportation de ce type de relations.

Vous évoquez la dimension internationale de Nestlé : il est vrai que nos homologues nous interpellent fréquemment sur ce sujet, car les méthodes françaises tendent à se diffuser dans d'autres pays. Ce phénomène contribue à accroître les tensions, dès lors que les négociations revêtent désormais une dimension globale, impliquant plusieurs pays, tels que l'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Espagne.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si l'on vous comprend bien, cette évolution ne conduit pas à un apaisement des relations ; au contraire, elle tend à diffuser le modèle français de négociation à l'échelle internationale, ce qui suscite des inquiétudes.

M. Marc Butot. – Je le crains.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Selon vous, quelles raisons expliquent que nous soyons en France à ce niveau de tension dans les négociations ?

M. Marc Butot. – Je pense qu'une caractéristique fondamentale est que la relation est aujourd'hui très axée sur le prix, et surtout sur le prix bas. Ce phénomène est peu observable dans d'autres pays ; en Angleterre, par exemple, ce n'est pas du tout le cas, car l'enjeu n'est pas uniquement le prix, mais la relation avec le consommateur et les moyens que l'on met en œuvre pour aller chercher celui-ci. En revanche, en France, la discussion se concentre principalement sur le prix bas. Or comme je l'expliquais précédemment, se limiter à cette approche conduit à une destruction de valeur qui est, pour nous, mortifère.

En réalité, il existe un juste prix que le consommateur est prêt à accepter, dès lors qu'il est correctement accompagné. Notre rôle, en partenariat avec les distributeurs, devrait consister à assurer cette pédagogie et cet accompagnement, car nous déployons en amont de nombreux leviers, notamment les promotions, pour embarquer le consommateur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Revenons un instant sur les centrales de services. Vous nous préciserez, à huis clos, les montants, mais pouvez-vous d'ores et déjà nous indiquer si les services que vous achetez sont effectivement utilisés ?

M. Marc Butot. – L'offre de services devient de plus en plus complexe. À force d'être multipliés, les services finissent par dupliquer ce qui existe déjà au niveau local. Le vrai enjeu reste le prix de ces services. Je pourrai vous

fournir des chiffres précis, mais il faut comprendre que nous ne payons pas au même prix qu'au niveau local le service que nous achetons à l'international.

Par ailleurs, certains services, notamment les promotions, exigent une approche locale. Dans l'alimentaire, nous conservons un ancrage fort sur chaque marché : la consommation, les acheteurs et les consommateurs varient fortement d'un pays à l'autre. Une promotion globale, européenne ou mondiale, n'a donc pas d'intérêt. Ce qui est négocié au niveau international nécessite ensuite un ajustement local, afin de répondre aux spécificités de chaque marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour autant, vous achetez ces services au niveau international. Cela signifie-t-il que vous menez deux négociations distinctes, l'une qui a trait aux prix des produits, l'autre qui concerne les seuls services ?

M. Marc Butot. – C'est parfois le cas, mais pas toujours.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite également vous interroger sur l'application du dispositif de majoration de 10 % du seuil de revente à perte, le SRP+10 : celui-ci est-il respecté ?

M. Marc Butot. – Il peut arriver qu'il ne le soit pas, mais c'est extrêmement rare et cela s'explique généralement par des erreurs administratives. Si un tel dispositif n'existait pas, davantage encore de valeur serait détruite. Le SRP+10 contribue en outre à garantir aux industriels que nous sommes de ne pas voir leurs marges réduites à zéro.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Un tel dispositif n'existe nulle part ailleurs qu'en France. Qu'en pensez-vous ?

M. Marc Butot. – La France est obsédée par les prix bas et c'est ce qui la distingue de ses voisins. L'absence de SRP+10 dans les autres pays ne signifie pas pour autant que ces derniers seraient confrontés aux mêmes problèmes que ceux auxquels nous étions confrontés, notamment en matière de respect de la valeur. Ailleurs, la régulation se fait plus naturellement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel bilan dressez-vous des lois Égalim ?

M. Marc Butot. – L'objectif initial de ces lois était très positif, et c'est du reste pourquoi Nestlé France a soutenu leur mise en œuvre. Beaucoup de mesures étaient nécessaires, notamment pour mieux répartir la valeur sur l'ensemble de la chaîne. Ces lois ont eu pour principal intérêt de remettre les agriculteurs au cœur des débats.

À l'appui de mon propos, je citerai l'exemple, assez décrié, de la date butoir imposée pour négocier les nouveaux accords commerciaux. Cette année, cette obligation a été particulièrement respectée. C'est une bonne chose selon moi, dans la mesure où je pense que la France ne dispose pas encore de la maturité suffisante pour négocier tout au long de l'année.

Hélas, nous constatons aujourd'hui que les entorses aux lois Égalim se multiplient en raison de l'émergence des centrales internationales d'achat et de services. De ce fait, la sanctuarisation de la MPA ne peut plus être garantie : matières premières agricole et industrielle sont écartées au profit de la négociation autour du seul prix, entendu dans sa globalité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous confirmez-vous qu'il n'y a pas de sanctuarisation de la MPA ?

M. Marc Butot. – En tout cas, je n'emploierai pas le terme de « sanctuarisation ».

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Selon vous, il n'y aurait donc pas de « marche en avant du prix » ?

M. Marc Butot. – Non, en effet, pas d'après ce que nous observons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Une entreprise aussi importante que la vôtre dispose-t-elle de marges de négociation spécifiques du fait de sa puissance ? Vous arrive-t-il par exemple de cesser de livrer vos produits aux grands distributeurs ?

M. Marc Butot. – Non, cela nous est interdit par la loi française. Cela a pu arriver par le passé, mais uniquement après le 1er mars, conformément à ce que prévoit la loi Descrozaille.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et dans un tel cas de figure, quelle est la durée du préavis ?

M. Marc Butot. – Nous ne prévoyons pas de préavis…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certains de vos produits ont-ils déjà été déréférencés du fait de désaccords durant des négociations ?

M. Marc Butot. – Officiellement non, mais tout est question de vocabulaire : en réalité, il arrive que la grande distribution suspende les codes des produits. Autrement dit, les codes de nos produits ne peuvent plus être commandés par les magasins. Cela nous est notamment arrivé avant et pendant les négociations commerciales du début de cette année.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment définiriez-vous le juste prix ?

M. Marc Butot. – Un prix est constitué de différents coûts, que tout le monde connaît, mais il dépend aussi de l'élasticité prix, laquelle joue un rôle crucial.

Prenons l'exemple du chocolat, dont le coût de la matière première a très sensiblement augmenté ces dernières années. Il nous faut, à notre échelle, trouver un niveau de prix acceptable pour le consommateur, tout en maintenant une marge suffisante pour pouvoir réinvestir. Il est très difficile de maintenir cet équilibre dans le contexte actuel. Quoi qu'il en soit, le juste

prix est celui qui permet de prendre en compte à la fois les besoins des consommateurs et ceux de l'entreprise et de ses partenaires.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – La direction générale pour la zone Europe de Nestlé a expliqué que, face à la pression de la distribution, la réponse du groupe consistait à proposer à la clientèle des produits plus différenciés et moins substituables. Dans le même temps, les distributeurs développent des gammes de produits qui sont de plus en plus proches, en termes de composition, de qualité perçue et de positionnement, des vôtres, tout en conservant un avantage-prix significatif.

À l'occasion de l'une de nos auditions, le représentant d'un groupe laitier concurrent a indiqué que certaines centrales d'achat demandaient aux fournisseurs, dans le cadre des négociations commerciales, des éléments très précis sur les produits, y compris les recettes de ces derniers, afin que, par la suite, les distributeurs soient en mesure de développer des références comparables sous marques de distributeurs (MDD). En somme, ces MDD ne sont plus simplement des alternatives aujourd'hui : elles représentent une concurrence directe.

La collecte d'informations techniques par les centrales d'achat constitue-t-elle un levier dans le cadre des négociations ? Comment parvenez-vous à protéger votre savoir-faire et à maintenir une différenciation durable face à des acteurs qui sont aussi vos concurrents directs ?

M. Marc Butot. – C'est tout le débat qui a lieu autour de l'option 3. Cette option sert à nous protéger de ce genre de pratique. Nous, fournisseurs, ne souhaitons en effet pas divulguer d'informations sur nos produits à nos concurrents directs, en l'occurrence les distributeurs, qui plus est parce que les parts de marché de ces derniers sont en forte hausse.

Pour ce qui est de Nestlé France, je n'ai pas le souvenir que l'on nous ait demandé le détail de la composition de nos produits. Cela étant, il va de soi que les distributeurs privilégient les options 1 et 2…

Vous comprenez certainement mieux pourquoi nous ne voulons pas nous associer aux MDD et pourquoi nous voulons au contraire préserver nos marques et nous différencier. L'enjeu pour nous est de parvenir à promouvoir de nouvelles recettes, de nouveaux produits, à l'exemple de la nouvelle machine à café que nous venons de lancer, la Nescafé Neo. Nous continuons d'investir massivement dans nos centres de recherche pour offrir des marques de qualité aux consommateurs et répondre ainsi à leurs besoins.

M. Fabio Brusa. – Parmi les éléments qui nous permettent de nous différencier, je citerai nos programmes de sourçage (« *sourcing* »), qu'il s'agisse de sourçage tropical, pour le cacao ou le café, ou de sourçage national, pour le lait ou les céréales par exemple. Par ce biais, nous nous engageons à mieux rémunérer les producteurs agricoles, à mieux les valoriser, à adopter des pratiques environnementales vertueuses. Cela nous permet de nous distinguer aux yeux des consommateurs. Ces pratiques sont aussi censées être

valorisantes pour l'entreprise dans le cadre des négociations avec les distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dès lors que votre différenciation repose sur l'origine de la MPA, cela vous poserait-il un problème de préciser cette origine sur vos produits ?

M. Marc Butot. – De notre point de vue, il ne faut pas multiplier les systèmes d'information nutritionnelle simplifiés, de type Nutri-score, pour éviter de « perdre » le consommateur.

M. Fabio Brusa. – Aujourd'hui, de manière générale, l'origine de l'ingrédient principal est indiquée. Cela étant, la décision de communiquer sur cette origine dépend souvent de la marque commercialisée. En tout état de cause, cette politique commerciale respecte en tous points les obligations réglementaires actuelles.

Audition de Mmes Béatrice Dupuy, présidente-directrice générale, Aurélie Dugny, directrice des ventes, et Schamy Millimono, directrice des affaires publiques, de Procter & Gamble France

(Mardi 31 mars 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant des représentantes de l'entreprise Procter & Gamble France : Mmes Béatrice Dupuy, présidente-directrice générale, Aurélie Dugny, directrice des ventes et Schamy Millimono, directrice des affaires publiques.

Mesdames, 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, Mmes Béatrice Dupuy et Aurélie Dugny prêtent serment.

Je vous remercie. Nous sommes ravies de vous entendre aujourd'hui, car votre entreprise est un acteur incontournable des produits de grande consommation, notamment dans le secteur de la droguerie, de la parfumerie et de l'hygiène (DPH).

Sur vos segments de marché – les couches, les lessives, l'hygiène féminine, l'hygiène bucco-dentaire, les shampoings –, vous occupez souvent une place déterminante.

Votre témoignage est important pour que nous comprenions comment vous gérez à la fois vos négociations commerciales avec les distributeurs et comment vous garantissez une juste rémunération à vos fournisseurs. L'objet de cette commission d'enquête est en effet de nous assurer de la bonne répartition de la valeur ajoutée entre tous les acteurs de la chaîne, de la production à la distribution.

Par ailleurs, vous êtes une filiale d'un groupe international coté, tout en opérant sur un marché français caractérisé par un encadrement législatif spécifique : les lois dites ÉGalim. Nous serons très attentifs à vos remarques sur ce cadre juridique.

Nous chercherons également à connaître votre politique en matière de marges. Dans quelle mesure les hausses de prix observées ces dernières années reflètent-elles strictement l'évolution de vos coûts ? Traduisent-elles également des choix stratégiques en matière de marges ? Comment se répartit

la valeur entre industriels et distributeurs dans le contexte de vos négociations commerciales ?

Madame Dupuy, je vous cède la parole pour une présentation d'une dizaine de minutes, avant que la rapporteure, puis les membres de la commission d'enquête ne vous interrogent.

Mme Béatrice Dupuy, présidente-directrice générale de Procter & Gamble France. – Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames les sénatrices, je tiens à vous remercier de l'occasion qui est donnée au groupe Procter & Gamble de contribuer à vos travaux. Il s'agit d'un sujet crucial pour l'ensemble des acteurs de la grande consommation non alimentaire en France.

Permettez-moi tout d'abord de me présenter. Je suis chez Procter & Gamble depuis trente-six ans, dont plus de quinze années passées au siège européen, où j'ai été chargée de plusieurs grands comptes et de nombreuses marques pour plus de trente-trois marchés. Ces expériences me permettront, je l'espère, d'apporter un éclairage complémentaire à nos échanges.

Depuis six ans, je dirige la filiale française du groupe. Aurélie Dugny, directrice générale des ventes, m'accompagne aujourd'hui et partagera son expérience sur les négociations commerciales.

Procter & Gamble est un acteur international solidement implanté en France depuis plus de soixante-dix ans, ce qui en fait l'un des pays où notre présence est la plus ancienne en dehors des États-Unis. Le groupe commercialise plus de trente marques emblématiques, opérant sur huit segments de marché en France : Pampers dans le soin bébé, Always pour l'hygiène féminine, Ariel pour le soin du linge, Monsieur Propre pour l'entretien de la maison, Oral-B pour l'hygiène bucco-dentaire, Gillette pour le rasage, Head & Shoulders pour les soins capillaires ou les laboratoires Vicks dans la santé grand public.

Ces marques sont présentes dans neuf foyers français sur dix, ce qui témoigne de la confiance que nous accordent les consommateurs. Ces derniers guident chacune de nos décisions.

La France revêt une importance stratégique pour Procter & Gamble, tant sur le plan commercial que sur le plan industriel.

Sur le plan industriel, nous avons deux sites majeurs en France. Le plus ancien, inauguré en 1963, est celui d'Amiens. C'est le plus grand site de production de Procter & Gamble en Europe, et le troisième à l'échelle mondiale. Il est spécialisé dans le soin du linge et de la maison. Des marques comme Ariel et Lenor y sont produites. Ce site est le premier employeur privé local : l'usine d'Amiens est un fleuron de l'industrie française.

Le second est situé à Blois, au cœur de la Cosmetic Valley, le pôle national de compétitivité de la parfumerie et de la cosmétique. Il a célébré ses 40 ans l'année dernière. Il s'agit du premier site européen pour la production de soins capillaires du groupe. Il héberge les marques Head & Shoulders et

Herbal Essences et est reconnu mondialement comme un site pilote dans la neutralité en consommation d'eau pour notre groupe.

Au cours des six dernières années, Procter & Gamble a investi 450 millions d'euros dans ces sites pour en augmenter les capacités de production, décarboner les opérations, optimiser la logistique et consolider le centre de distribution paneuropéen situé à Amiens.

Sur le plan commercial, notre présence se matérialise sur deux sites : à Asnières-sur-Seine, notre siège social rassemble les fonctions support et la force de vente déployée sur tout le territoire ; à Dijon, un second site pilote nos opérations dans le segment santé grand public, assurant la présence de Procter & Gamble dans les 19 500 pharmacies françaises.

Au total, plus de 2 000 collaborateurs participent activement au succès du groupe en France.

La mission de Procter & Gamble en France est claire : proposer aux consommateurs français des produits de marque nationale au rapport qualité-prix supérieur pour améliorer leur quotidien.

La stratégie du groupe, que nous qualifions de croissance intégrée, repose sur cinq vecteurs d'excellence : les produits, l'emballage, la communication, l'exécution en magasin et la proposition de valeur. La volonté du groupe est de créer de la valeur pour tous, qu'il s'agisse des consommateurs, des distributeurs, des fournisseurs ou de l'économie française.

En effet, Procter & Gamble crée de la valeur pour le consommateur en investissant chaque année environ 2 milliards de dollars en recherche et développement à l'échelle mondiale pour développer près de trente innovations toujours mieux adaptées à leurs attentes. Les consommateurs français bénéficient pleinement de cette dynamique : plus de 30 000 entretiens annuels sont réalisés auprès des consommateurs français pour comprendre leurs besoins, et nombre de nos produits sont adaptés localement.

Par exemple, pour développer les capsules pour lave-vaisselle Fairy, lancées en 2021, 50 scientifiques internes ont testé 90 formulations à travers 1 500 cycles de lavage et plus de 5 000 pièces de vaisselle pour concevoir un produit parfaitement adapté aux habitudes françaises. Fairy a été récompensé par le prix du meilleur lancement en 2021.

Nos innovations sont reconnues, ce qui témoigne de la valeur accordée à nos produits par le consommateur depuis plusieurs années. Ainsi, en 2025, notre lessive Ariel Grandiose a été classée deuxième des innovations au sein des produits de grande consommation, et notre brosse à dents électrique Oral-B iO série 2 a été élue meilleure innovation pour l'hygiène.

Nous nous engageons à servir les consommateurs français, quelles que soient leurs habitudes d'achat. Nous proposons ainsi des produits de qualité supérieure à forte valeur ajoutée. Je pense notamment à Pampers :

après avoir inventé la couche pour bébés il y a soixante-cinq ans, la marque continue d'innover et a créé une poche « *Stop & Protect* », qui offre une protection contre les fuites de selles dans le dos.

Notre offre couvrant un large éventail de prix, nous nous adressons à des consommateurs de tous niveaux de pouvoir d'achat. Par exemple, Gillette propose des rasoirs entre 40 centimes et 35 euros l'unité.

En outre, notre distribution s'adapte à tous les circuits, des modèles traditionnels jusqu'au numérique, afin de répondre aux attentes et aux habitudes de consommation des Français.

Nous créons aussi de la valeur pour nos partenaires distributeurs. La stratégie du groupe vise à faire croître l'ensemble des catégories sur lesquelles les produits Procter & Gamble sont présents. Historiquement, notre entreprise est surcontributrice à la croissance de ces catégories. Concrètement, alors que notre part de marché est d'environ 30 %, nous avons contribué à 68 % de la croissance des catégories sur lesquelles nous opérons au cours des trois dernières années. Cette stratégie a généré plus de 300 millions d'euros en moyenne de masse de marge par an pour les distributeurs au cours des quatre dernières années.

De plus, nous créons de la valeur pour l'économie française. À cet égard, notre contribution est multiple.

Nous contribuons directement en exploitant deux usines qui contribuent à la balance commerciale de la France, dont plus de 85 % des produits sont exportés dans cinquante-deux pays. De même, nos investissements publicitaires stimulent l'écosystème national : nous sommes les premiers investisseurs en *retail media* et le second investisseur en télévision.

Indirectement, notre large réseau de plus de 500 fournisseurs et sous-traitants français assure un effet multiplicateur : un emploi chez Procter & Gamble crée 4,8 emplois indirects.

Au-delà de l'économie, notre engagement sociétal s'articule autour de trois piliers.

Premier pilier, les programmes solidaires : depuis plus de vingt ans, plus d'un million de produits sont donnés annuellement *via* notre partenaire Dons Solidaires, qui est une association reconnue d'utilité publique. Par exemple, pour lutter contre la précarité menstruelle, 36 millions de protections hygiéniques ont été distribuées gratuitement depuis 2019.

Deuxième pilier, le développement durable : le consommateur français attend de nous que nous conjuguions produits innovants et améliorations environnementales. Par exemple, en changeant la formulation de la lessive Ariel, nous l'avons rendue efficace même en lavage à froid. Ce faisant, nous avons accompagné les consommateurs vers l'adoption de cycles de lavage moins énergivores, en alliant à cette innovation une campagne de sensibilisation nationale visant à faire évoluer les habitudes.

De même, par l'intermédiaire de notre fondation d'entreprise créée en 1992, nous soutenons le Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres (CELRL) dans sa mission de préservation du patrimoine naturel français. Plus d'une centaine de projets majeurs ont été financés, ainsi que des programmes éducatifs, qui ont équipé 25 000 écoles.

Le troisième pilier de notre engagement est l'action des marques elles-mêmes, qui œuvrent à faire évoluer les normes sociales. La campagne « Like a Girl » d'Always, par exemple, est un exemple marquant, en donnant à cette expression un sens positif et valorisant.

Procter & Gamble n'est qu'un maillon, certes essentiel, d'une chaîne complexe reliant producteurs de matières premières, fournisseurs et distributeurs. Les trois principales alliances de distributeurs représentent 70 % de notre chiffre d'affaires en France et nous représentons entre 1 et 5 % du chiffre d'affaires de ces dernières. Nous cultivons par définition une relation partenariale de long terme avec les distributeurs, où les négociations commerciales annuelles ne sont qu'un instant parmi bien d'autres.

Ces négociations reposent sur quatre principes fondamentaux : offrir à tous les distributeurs les mêmes opportunités indépendamment de leur taille ; veiller à ce que chaque investissement corresponde à une performance effective, tangible et mesurable ; s'adapter aux modèles commerciaux, au format d'enseigne et au profil des consommateurs propres à chaque partenaire ; s'adapter au modèle de négociation tant qu'il permette l'adaptation des plans d'affaires aux attentes des consommateurs français et une négociation sur des leviers de performance.

Ces relations sont strictement encadrées par la réglementation française, notamment la loi dite Descrozaille, ainsi que le respect des dates butoirs. J'espère que l'opportunité nous sera donnée de revenir sur ces points au cours de l'audition. En conclusion, en tant qu'acteur responsable dans la grande consommation non alimentaire, la priorité de Procter & Gamble en France est de maintenir un équilibre constant entre le développement industriel, une juste rétribution de nos partenaires distributeurs et avant tout la satisfaction pleine et entière des consommateurs. Je vous remercie de votre écoute.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La marge nette de Procter & Gamble France s'établit à 2,3 %, tandis que la marge opérationnelle mondiale du groupe dépasse les 20 %. Pouvez-vous m'expliquer les flux financiers entre Procter & Gamble France et sa maison mère ? Y a-t-il des redevances de marques, des prix de transfert, des allocations de coûts de recherche et développement, qui peuvent expliquer cet écart ? Ou y a-t-il d'autres facteurs ?

Mme Béatrice Dupuy. – Permettez-moi de vous présenter notre organisation. Le groupe Procter & Gamble International définit la stratégie, les innovations, leur mise sur le marché, la politique tarifaire. En tant que

filiale française, nous sommes à leur service pour exécuter et sommes responsables de la relation avec le consommateur et les distributeurs français. Si vous voulez les détails de nos relations avec le groupe, je vous les enverrai.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie.

Je voudrais maintenant aborder la période inflationniste entre 2021 et 2023. Vous avez augmenté vos tarifs en France au motif de la hausse des coûts. Il convient de noter que vous n'étiez pas les seuls à le faire ; les industriels, en règle générale, ont également procédé à des augmentations.

À l'échelle mondiale, il y a eu une croissance du chiffre d'affaires qui a été tirée par les hausses de prix et non pas par les volumes. On peut donc en déduire que vous avez amélioré vos marges.

Pouvez-vous nous dire si c'est bien le cas et, dans ce cas-là, s'il est bien normal que ce soit aux consommateurs, notamment français, d'absorber ce type de hausse ?

Mme Béatrice Dupuy. – Je vais élargir un peu la période en repartant de 2012. Mais avant cela, laissez-moi vous expliquer ce que nous entendons par prix : il en existe plusieurs niveaux.

Le premier niveau, que j'appellerai le prix de tarif, est décidé par Procter & Gamble International. Il est défini pays par pays en fonction de l'environnement compétitif et des coûts structurels. Au sein d'un même pays, il est unique pour l'ensemble de la distribution, quelle que soit la taille, quelle que soit la nature du canal de distribution, en ligne ou hors ligne.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En général, est-ce que cela coûte plus cher ou moins cher en France que dans les autres pays ?

Mme Béatrice Dupuy. – Si vous le permettez, je termine, puis nous aborderons les autres pays. Deuxième niveau, le prix négocié avec les distributeurs. En partant du prix tarifaire, qui est le même pour l'ensemble, nous discutons en fonction des contreparties qui nous sont proposées pour arriver à un prix négocié.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela signifie-t-il que vous garantissez à tous les distributeurs le même prix ?

Mme Béatrice Dupuy. – Le même tarif, absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous arrivez en disant : le prix de départ est le même pour vous et pour vos concurrents.

Mme Béatrice Dupuy. – Absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela facilite-t-il vos négociations ?

Mme Béatrice Dupuy. – C'est très transparent.

Enfin, le troisième niveau est le prix recommandé. Celui-ci est testé auprès des consommateurs en fonction de la valeur totale des choses, du coût juste, mais aussi du bénéfice qu'il y a pour le consommateur. Nous réalisons plus de 3 000 entretiens avec les consommateurs par an et, dans ce cadre, nous testons également nos prix pour arriver à un prix recommandé que nous communiquons de manière extrêmement transparente à l'ensemble des distributeurs. C'est le même sur l'ensemble du territoire pour l'ensemble des clients. Le prix en rayon n'est pas toujours le prix recommandé, puisqu'il reste à la seule discrétion du distributeur de décider à quel prix il vend. Je peux vous dire qu'il y a 20 % de notre portefeuille qui est vendu au-dessus des prix que nous recommandons.

Abordons maintenant l'évolution. Pourquoi commencer en 2012 ? Parce que de 2012 à 2022, nous avons eu dix ans de déflation sur le marché des produits d'hygiène.

Procter & Gamble a suivi l'ensemble du marché avec une déflation de 9 % sur dix ans. Sur les années inflationnistes 2022-2023, nous avons eu une hausse des coûts qui a été assez importante. Pour les couches, par exemple, le prix de la cellulose a augmenté de plus de 40 %, le polypropylène de plus de 70 %, sans compter l'augmentation des coûts du transport, l'emballage et l'énergie, mais aussi les hausses de coûts dues à la réglementation. La REP emballage a augmenté de plus de 100 % en 5 ans.

Sur l'année 2022-2023, les prix ont augmenté au total de 11,6 % - un chiffre qui agrège les marques distributeurs qui ont augmenté de 19,6 %, des marques premier prix de presque 25 % et les marques nationales de 7,5 %. Procter & Gamble a absolument suivi la hausse des marques nationales. Nous avons donc clairement absorbé la majeure partie des coûts qui nous ont été infligés.

Mieux encore, nous avons continué à investir dans l'outil de production, que ce soit à Amiens ou à Blois et auprès des consommateurs. Nos opérations commerciales équivalent à 500 millions d'euros par an pour le consommateur. Nous avons continué à offrir des remboursements différés à 500 000 foyers à hauteur de 20 millions d'euros. Autre point important : pendant cette période-là, 60 % de notre portefeuille était vendu au-dessus de nos prix recommandés.

Depuis 2024, nous sommes revenus dans une période de déflation. Notre marché a été celui sur lequel cela a été le plus rapide, à presque 4 % de déflation. Nous continuons à accompagner ce mouvement en baissant certains de nos tarifs. Aujourd'hui, les prix des marques nationales sont 12 % en dessous des prix de 2012, tandis que les marques de distributeurs (MDD) sont 16 % au-dessus des prix de 2012.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a plusieurs lectures possibles de ce phénomène, qui fait que le prix de la Knacki erta n'a pas évolué depuis vingt-cinq ans. On peut se dire que les prix étaient très élevés à ce

moment-là et que vos marges étaient considérables, ce qui vous a permis de maintenir le même prix plusieurs années sans que cela vous pose de problèmes importants. Ou bien ce n'était pas le cas et cela a détérioré vos marges. Pouvez-nous fournir des informations à ce sujet depuis 2012 ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'évolution en valeur, comme vous le soulignez, est en effet marquée par une baisse de 12 % pour les marques nationales par rapport à 2012, tandis que les médicaments à usage domestique connaissent une hausse de 16 %. Ces chiffres sont inquiétants. Pour mieux comprendre la situation, il serait utile de disposer des valeurs absolues. Nous avons déjà entendu cela : les prix des MDD ont augmenté, tandis que ceux des marques nationales baissaient.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment avez-vous vécu le plafonnement des promotions en mars 2023 ? Vous avez connu un recul de votre activité quasi immédiatement, si je ne me trompe, de 11 %. S'agit-il d'une baisse de volume ? Pouvez-vous m'expliquer comment cela s'est passé ?

Mme Béatrice Dupuy. – Cela a eu un effet négatif sur notre attractivité, dans la mesure où la dynamique en France est actuellement en décalage par rapport à la dynamique de Procter & Gamble dans les autres pays européens. Nous ne répondons pas aux attentes de la compagnie, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou de contribution. Il est essentiel que nous rétablissions rapidement le cercle vertueux. En tant que personne chargée d'attirer les investissements de catégories qui ont le choix d'investir dans de nombreux pays européens, j'ai besoin de rendre la France très attractive. Pour cela, je dois être en mesure de montrer que je suis capable de progresser en chiffre d'affaires et de répondre aux attentes de la compagnie. La France est décalée par rapport aux autres pays d'Europe ; de nombreux industriels partagent ce sentiment. Il est donc crucial que nous redynamisions l'ensemble du marché.

Mme Aurélie Dugny, directrice des ventes de Procter & Gamble France. – Vous nous interrogez sur la mise en place de la loi Descrozaille en mars 2023. Le groupe Procter & Gamble France est favorable à la liberté du commerce entre les opérateurs privés, mais respecte la loi et le cadre réglementaire en vigueur. Nous avons donc appliqué l'encadrement des promotions et mis en place différentes mesures pour adapter notre politique commerciale.

Nous avons appliqué strictement le taux de 34 %, puis de 40 %. Nous avons également appliqué le volume sous promotion. Nous avons introduit de nouveaux formats économiques, des gros formats, afin d'offrir des prix à l'unité plus intéressants. Cela permet d'offrir au consommateur une opportunité d'accéder à des prix auxquels il avait accès auparavant. Nous avons maintenu les modèles complémentaires d'offres de remboursement différé, qui sont plébiscités par nos consommateurs sur certaines de nos catégories.

Nous avons également procédé, sur certaines catégories qui le nécessitaient, à des interventions tarifaires ciblées. Vous avez demandé, me semble-t-il, quel était l'impact que nous observions sur les catégories. Nous avons la chance d'opérer sur des catégories assez diverses et variées, et nous constatons que l'impact est très différent.

Pour les couches, nous observons un impact : comme les pics de promotion n'existaient plus, les pics de consommation ont également disparu, et nous avons vu une décroissance du marché. Vous allez me dire : comment, les parents changent-ils moins les couches ? Oui, je vous le confirme. La moyenne est passée de six couches changées par jour à cinq. Pour l'hygiène féminine, *a contrario*, nous n'avons pas vu d'impact. Le marché a continué à progresser. C'était un marché moins promotionné à la base ; l'impact a donc été différent.

Vous me donnez aussi l'occasion de m'exprimer sur le cadre réglementaire. Nous avons connu beaucoup d'instabilité ces cinq dernières années. Or, pour nous, il est important d'avoir à la fois de la stabilité et de la simplicité. Par exemple, le passage de 34 % à 40 % a été – si je me souviens bien – décidé en avril pour une mise en place début juin. Nous avons donc eu deux mois pour nous adapter, alors que nos plannings promotionnels sont négociés avec les distributeurs sur une base de six mois. Cela engendre forcément plus de frictions potentielles avec nos partenaires distributeurs. Une certaine stabilité est donc pour nous extrêmement importante. Nous souhaitons vraiment aller au bout de l'expérimentation sans changement pour pouvoir bénéficier de cette stabilité et avoir du recul, d'autant plus que la situation est différente selon les catégories.

Deuxième volet : la simplicité. Il est vrai que, en théorie, la règle sur le volume mis sous promotion est concevable, mais son application avec nos partenaires distributeurs est compliquée et le suivi l'est d'autant plus.

De plus, cette mesure n'a pas un effet positif sur les consommateurs, car elle ne suit pas forcément leur rythme de consommation. Elle nous empêche d'offrir aux consommateurs des promotions aux moments où ils auraient souhaité en bénéficier. Sur cette partie, en tout cas, l'analyse que nous en faisons est que nous souhaiterions voir cette disposition retirée à la fin de l'expérimentation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Procter & Gamble a annoncé la suppression de 7 000 emplois dans le monde. La France est-elle concernée ?

Mme Béatrice Dupuy. – Procter & Gamble a effectivement annoncé une réorganisation et un effort de productivité. La France a été concernée, mais nous avons abordé la situation de manière beaucoup plus holistique. Après les résultats que nous avons obtenus et que vous avez cités, nous nous sommes vraiment interrogés pour essayer de redresser l'attractivité de la France.

Nous avons travaillé sur un plan de transformation générale avec une partie productivité à hauteur de 10 %. Nous avons donc eu un plan de sauvegarde de l'emploi qui a été signé avec nos partenaires sociaux et qui vient de se terminer ; il s'est très bien déroulé. L'idée est vraiment de nous réinventer, de changer notre manière de travailler, de simplifier, de rendre plus efficace et plus valorisant l'ensemble des rôles pour, encore une fois, renouer avec une croissance que la France mérite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je profite d'avoir trois femmes en face de moi pour demander si les marges genrées sur les produits d'hygiène sont du fait des industriels ou des distributeurs.

Mme Béatrice Dupuy. – Les prix que vous voyez en magasin ne relèvent pas de ma responsabilité. Je vais donc vous exposer ce que nous faisons.

Il n'y a pas de différence de prix genrée quand la technologie est la même. Il peut y avoir des différences de produits genrés quand la technologie est différente. Le rasoir Vénus pour le maillot et le Labs Body, par exemple, sont au même prix recommandé à 14,90 euros, si ma mémoire est bonne, parce que la technologie est la même.

En revanche, la tondeuse pour femmes et la tondeuse pour hommes n'ont pas la même technologie, car la première continue à être utilisée uniquement sur le maillot, alors que la seconde est utilisée sur l'ensemble du corps.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les différences proviennent donc des distributeurs.

Je voudrais savoir maintenant comment se passent les négociations. Comment se sont-elles passées cette année ? De quelle augmentation de tarifs êtes-vous partis, à combien êtes-vous arrivés ? Négociez-vous l'ensemble de vos produits dans des centrales européennes ?

Mme Aurélie Dugny. - Beaucoup de questions dans une seule ! Je vais tenter d'y aller étape par étape. Vous l'avez compris, la mission de Procter & Gamble est vraiment d'offrir aux consommateurs le produit qu'ils cherchent tous les jours, et le bon produit…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous êtes dans toutes les maisons, c'est certain.

Mme Aurélie Dugny. – Neuf foyers sur dix. Dans le cadre de cette mission, nous faisons partie d'une chaîne dans laquelle il y a le consommateur et le distributeur, dans une relation d'interdépendance, de complémentarité. Dans cette relation, il y a certes le temps des négociations, mais pendant trois à quatre mois dans l'année. Le temps plus long du partenariat est important, parce que c'est dans ces moments-là que nous construisons les plans pour aller vers le consommateur français.

Construire des plans, c'est être sûr que le produit sera tous les jours en magasin. C'est aider notre partenaire distributeur avec notre force de vente à recommander les bons produits. C'est animer le magasin avec nos partenariats. Je pense aux égéries de nos marques et au fait que nous avons été partenaire des Jeux olympiques de 2024 : nous avons ainsi mis en magasin, dans les allées centrales, une communication sur les JO.

Cela, nous le faisons évidemment en partenariat avec nos distributeurs. La négociation, quant à elle, n'est pas un moment de partenariat ; c'est un moment de discussion, parfois de tension. La date butoir est extrêmement importante pour nous : elle permet de siffler la fin du match, de passer de ce temps de négociation qui peut être tendu à un temps de partenariat où l'on exécute ce que l'on a négocié et où l'on se tourne vers le développement des plans pour le consommateur.

Béatrice a rappelé nos quatre principes directeurs dans les négociations. Le premier est que nous offrons à tous les distributeurs les mêmes opportunités, quelle que soit leur taille.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est déjà particulier, tout le monde ne fait pas cela.

Mme Aurélie Dugny. – Le deuxième, pour lequel nous sommes connus, est que chaque investissement doit être mis en regard de la performance qui nous est octroyée, qui doit être tangible et mesurable. Le troisième est que nous nous adaptons à tous les canaux de distribution, à tous les modèles et au consommateur spécifique à chaque enseigne : vous n'avez pas la même façon de consommer quand vous allez en supermarché ou en hypermarché ou que vous faites vos courses sur différents sites de e-commerce. Enfin, il s'agit de s'adapter à tous les modèles de négociation, quels qu'ils soient, du moment que cela respecte les contreparties que nous pouvons avoir et les besoins du consommateur français.

Sur le climat de ces négociations, il y a évidemment des enjeux forts de part et d'autre, et cela n'est pas nouveau : chacun cherche à établir une relation équilibrée de partage de la valeur…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Permettez-moi d'en douter. Nous avons entendu en audition une centaine de personnes : il ne me semble pas qu'il y ait une recherche d'équilibre du partage de la valeur de part et d'autre.

Mme Aurélie Dugny. – C'est en tout cas la façon avec laquelle j'aborde les négociations. Ce qui a pu créer cette année une friction nouvelle est que nous entrons de nouveau dans une sorte de guerre des prix, dans le but de relancer la consommation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi dites-vous « nous entrons de nouveau » ? Pourquoi y a-t-il cette tendance, cette envie de relancer ?

Mme Aurélie Dugny. – Nous avons parlé de la période d'inflation dont nous sortons et de la déconsommation sur certains produits. Cela augmente un peu les tensions.

J'ai la chance d'être dans ce milieu depuis près de vingt ans ; j'ai constaté depuis deux ou trois ans un retour à des méthodes du passé que nous n'avions pas vues depuis vingt ans, fondées sur la rétorsion. Celles-ci n'interviennent pas après la négociation – ce qui pourrait se comprendre, si nous ne nous étions pas mis d'accord –, mais plutôt avant, ce qui est un moyen de mettre la pression pour que les discussions avancent plus vite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par exemple ? Du déréférencement, de la suspension de commandes de produits ?

Mme Aurélie Dugny. – Cela peut aller de l'annulation brutale de rendez-vous du jour au lendemain – donc une rupture de la discussion– à des coupes sur nos plannings promotionnels déjà négociés et, effectivement, nous l'avons constaté, à une baisse du volume commandé sur une partie ou la totalité de nos produits. Cette baisse peut s'étendre de quelques semaines à quelques mois et peut représenter une coupe de 20 %, 50 %, voire parfois 80 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pendant les négociations ?

Mme Aurélie Dugny. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous expliquer comment se passe la négociation avec les centrales de services ? Et avant cela, toutes les négociations ont-elles lieu à l'étranger ou négociez-vous en France ?

Mme Aurélie Dugny. – Nous négocions 70 % de notre chiffre d'affaires par l'intermédiaire de centrales d'achat, et 30 % en dehors.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est intéressant : quelle est donc la différence principale entre les deux ?

Mme Aurélie Dugny. – La façon dont nous abordons les négociations est exactement la même, quelle que soit l'organisation de nos clients, qu'elle soit purement locale, qu'ils soient en alliance nationale ou en alliance internationale et européenne : nous appliquons exactement les mêmes principes directeurs que je vous ai exposés tout à l'heure.

Ensuite, ces centrales existent. Il n'y a pas de jugement à porter sur ce fait. Comme nous souhaitons être présents là où le consommateur français se trouve, nous travaillons avec toutes les enseignes, donc toutes leurs organisations. Pour répondre à votre question sur la différence entre les deux, le mot qui me vient à l'esprit est : complexité. Il y a plus de complexité à travailler avec des centrales d'achat qu'à travailler en direct avec une enseigne. C'est assez logique : une enseigne donne son mandat à une centrale ; il y a donc forcément des allers-retours lorsque nous venons nous asseoir à la table des négociations.

Je vous l'ai dit, l'un de nos principes est que nous mettons vraiment en regard l'investissement et la contrepartie. Si nous demandons par exemple une contrepartie, notre interlocuteur doit consulter l'enseigne, puis revenir vers nous. Une deuxième complexité réside dans le fait qu'il y a autant de systèmes de fonctionnement qu'il y a de centrales d'achat. Cela peut engendrer un certain retard à l'allumage sur la manière de démarrer les négociations, ne serait-ce que le temps de comprendre quelles sont les règles du jeu et leur contour. Dernier élément de complexité : pour certaines enseignes, l'ensemble des contreparties sont négociées au niveau de la centrale ; pour d'autres, les contreparties sont morcelées. Nous nous adaptons…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Financièrement, est-ce la même chose de négocier dans une centrale européenne ou en France ?

Mme Aurélie Dugny. – Nous investissons contre de la performance. À partir du moment où il y a de la performance, nous la rémunérons, et ce, selon un principe de retour sur investissement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord. Mais au final, est-ce la même chose ? J'entends ce que vous me dites, mais à la fin, les prix sont-ils les mêmes ? Vendez-vous au même prix ou vendez-vous plus cher lorsque vous négociez en France qu'en Europe ?

Mme Aurélie Dugny. – Le tarif, comme nous vous l'avons dit, est le même pour tout le monde, donc cela ne change rien. Pour le prix négocié, je ne ferais pas de distinction entre centrale et absence de centrale ; je ferais une distinction, qui a toujours existé, entre les différentes enseignes et leur propension à nous fournir des contreparties que nous rémunérons en conséquence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Parlons un peu des services. Les services que vous achetez sont-ils utiles ou les achetez-vous pour faire plaisir à votre distributeur ?

Mme Aurélie Dugny. – Il y a ce que nous achetons – les contreparties – soit au niveau local, soit au niveau des centrales. En outre, des centrales de services sont mandatées par les mêmes enseignes. Je peux classer ces services en deux familles : les services complémentaires, qui n'existent pas au niveau des centrales d'achat, comme l'achat de données ou des rendez-vous que l'on appelle *top to top* – les deux dirigeants des sociétés peuvent ainsi se rencontrer pour parler d'orientations stratégiques ; et une deuxième nature de services, qui relève davantage de l'amplification de ce que nous avons pu acheter…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Excusez-moi, mais ces rendez-vous *top to top* sont tout de même incroyables. Il est fou de vous faire payer pour de tels rendez-vous ! Qu'en pensez-vous, madame la directrice, puisque vous êtes concernée par ces rendez-vous *top to top* ? Vous allez acheter le droit de rencontrer votre alter ego distributeur ?

Mme Béatrice Dupuy. – J'ai la chance, lorsque je prends mon téléphone, qu'ils me répondent et me reçoivent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous me rassurez.

Mme Béatrice Dupuy. – Généralement, cela peut être avec, par exemple, le président Europe. Nous pouvons donc avoir d'autres niveaux de discussion au-delà de la France, ou bien avec des patrons de catégories, ce qui peut être intéressant dans le cadre de partenariats. Encore une fois, il faut vraiment voir cela en dehors des négociations : il n'y a jamais de *top-to-top* pendant les négociations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Un industriel disait : « Moi, j'exige les *top-to-top*, parce qu'en fait, ils nous les vendent tellement cher que je veux que leur patron se déplace pour voir le mien. »

Mme Béatrice Dupuy. – Il s'agit donc pour nous de proposer que nous nous rencontrions en dehors de ces périodes de tension pour déterminer des partenariats de plus long terme pour faire croître les catégories ensemble.

Cela m'intéresse de venir avec le responsable de la catégorie *Oral Care* pour voir comment nous pouvons la faire grandir, comment nous équipons les ménages avec des brosses à dents électriques, par exemple. Les rencontres *top-to-top* vont au-delà de la simple rencontre entre Béatrice Dupuy et un interlocuteur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je trouvais la pratique étonnante, je souhaitais donc que vous nous l'expliquiez. Je vous remercie.

Mme Aurélie Dugny. – Cette pratique peut en effet paraître étonnante, mais elle fait partie d'un tout. Ainsi, lorsque l'on parle d'achat de données, de data, si celles-ci sont justes, pertinentes et claires, elles nous aident à construire nos plans d'affaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons cependant déjà auditionné une centaine de personnes, et nous avons entendu beaucoup de gens nous expliquer qu'ils achètent exactement les mêmes données, dix à cent fois moins cher.

Mme Aurélie Dugny. – Voulez-vous dire par un partenariat extérieur ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui.

Mme Aurélie Dugny. – Je n'ai pas forcément cet ordre de grandeur en tête, mais, en tout cas, nous sommes prêts à rémunérer la donnée à partir du moment où elle est pertinente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Et quand elle ne l'est pas ?

Mme Aurélie Dugny. – S'il s'agit exactement de la même donnée que l'on aurait pu acheter par l'intermédiaire d'une tierce personne à un coût moins élevé, je vous confirme que cela n'a pas de sens.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Donc vous dites non. Et ensuite ? La négociation continue ?

Mme Aurélie Dugny. – La suite, j'ai envie de vous dire, c'est comme avec les centrales d'achat : nous sommes dans une négociation. Qui dit négociation dit tensions, discussions, arbitrages. Qui dit négociation dit aussi – et c'est un fait nouveau – parfois rétorsion.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Là où la situation est différente, c'est que, normalement, les centrales de services et les centrales d'achats sont censées être dissociées. En tout cas, les distributeurs nous disent qu'elles n'ont rien à voir, que les services constituent une prestation en eux-mêmes. Ce que nous cherchons à comprendre, c'est si, lorsque vous refusez un service, il y a une mesure de rétorsion sur l'achat.

Mme Aurélie Dugny. – Je vais préciser mon propos et abonder dans le sens de ce que certains ont évoqué. Existe-t-il une relation, une corrélation directe ? Je dirais que non. Pour vous donner un exemple, j'ai signé avec un partenaire en alliance. Je n'ai pas encore terminé certaines discussions sur la partie services, mais cela ne m'a pas empêché de signer. Il n'y a donc pas de lien, mais les discussions sur les services se poursuivent.

Ce que je constate, c'est que là où des négociations ont lieu, on observe des pratiques que nous n'avions pas vues depuis des années, qui sont des rétorsions. Il ne s'agit donc pas d'un lien direct, mais les effets peuvent être les mêmes. Ces effets sont ceux dont nous avons discuté : les annulations de rendez-vous, les plannings promotionnels et les baisses de volume commandé, de la même manière que pour les négociations sur les produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aimerais savoir, en matière de négociations, comment les choses se passent par rapport à vos matières premières industrielles. J'imagine qu'il s'agit principalement de cela, quoique vous devez bien avoir un peu de matières premières agricoles (MPA) ? Bénéficiez-vous d'une sanctuarisation de la MPA quand vous en utilisez ?

Mme Aurélie Dugny. – Nous n'utilisons pas de MPA.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'êtes donc concernés que par l'encadrement des promotions.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans la cellulose, il n'y a pas de MPA ?

Mme Aurélie Dugny. – Si, mais cela concerne notre service achats.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-être faut-il formuler la question autrement. Quelles ont été, pour vous, les évolutions d'achat de matières premières ces dernières années ? Ont-elles augmenté ?

Mme Béatrice Dupuy. – C'est typiquement quelque chose que nous ne gérons pas à notre niveau : tous les achats de matières premières sont faits par un service achats globalisé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – D'où provient cette matière première, en général ? De l'usine de transformation en France ?

Mme Béatrice Dupuy. – Tous les produits que l'on fabrique en France sont, bien sûr, également vendus en France. Le reste des produits, en général, vient d'Europe. Pour le soin du linge ou le soin des cheveux, cela vient effectivement de France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'agissant du soin des cheveux, si l'on en croit votre publicité, il y a bien de la matière première agricole dans ces produits : de l'huile d'argan, du miel…

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ou Herbal Essences…ce qui nous intéresse, c'est l'évolution de la rémunération de la matière première agricole.

Mme Béatrice Dupuy. – Je le note et nous vous enverrons cela.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel est, chez vous, le montant des services par rapport au montant des ventes ? Est-il de 5 %, de 10 % ?

Mme Aurélie Dugny. – Je ne vais pas vous donner de chiffres car nous sommes dans une audition publique…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pouvez me l'envoyer.

Mme Aurélie Dugny. – Avec grand plaisir, c'était la deuxième partie de ma réponse. Nous avons souhaité que cette audition soit publique pour alimenter le débat sur les pratiques telles que nous les constatons, et non pour entrer dans du nominatif ou des chiffres concrets.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Considérez-vous que vous êtes en situation de dépendance économique par rapport aux grandes alliances de distributeurs ?

Mme Béatrice Dupuy. – La question est très intéressante et la réponse n'est pas facile. Beaucoup de personnes diront : « Procter est un très grand groupe avec des produits leaders sur ses catégories : il n'est donc pas dépendant. » À première vue, c'est vrai : ce n'est pas que nous soyons puissants, mais nous essayons d'apporter aux consommateurs des produits qu'ils nous demandent ; nous sommes donc présents dans tous les foyers et la force de nos marques devrait suffire.

En réalité, ce n'est absolument pas le cas. Cette force ne suffit pas. Pourquoi ? Parce qu'il y a aussi un autre élément : si demain, en tant que consommateur, vous ne trouvez plus un produit Procter dans le magasin où vous avez l'habitude de vous rendre, vous allez d'abord chercher si vous ne

pouvez pas trouver un produit de remplacement, plutôt que de changer de magasin. La force de nos marques ne suffit donc pas toujours.

Ensuite, pour en revenir au sujet de Procter & Gamble France par rapport aux autres pays, nous avons besoin, pour faire travailler l'économie et l'industrie françaises – à Amiens, à Blois –, de continuer à créer de la valeur. Nous avons besoin d'attirer des innovations, de nouveaux produits pour le consommateur afin de faire croître les catégories. À partir du moment où nous nous trouvons dans un environnement instable pour diverses raisons – que ce soit en raison de rétorsions excessives de la part des distributeurs ou de la législation –, ces éléments orienteront le choix de chaque responsable de catégorie au niveau européen d'un pays dans lequel lancer une innovation.

Nous ne sommes pas complètement dépendants des alliances, mais il existe une interdépendance. Si nous voulons continuer à créer de la valeur pour le consommateur et pour l'ensemble de l'économie, il est important que nous continuions à apporter des innovations, à faire croître les catégories pour répondre aux besoins des consommateurs.

J'adorerais avoir des moments de négociation moins tendus que ceux que nous connaissons, parce que cela nous permettrait, le reste du temps, de parler vraiment de consommation, car c'est cela qui compte à la fin. C'est pourquoi je le redis : nous sommes pour le respect de la date butoir : les négociations sont un temps de tension, mais un temps court, après lequel nous reprenons le cours des choses.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. –Vous parliez de 20 % des produits qui ont un prix en rayon plus élevé que le prix recommandé. Pourriez-vous nous donner la liste de ces produits ? À votre avis, pourquoi sont-ils plus chers ? Existe-t-il des marques de distributeurs concurrentes ?

Mme Béatrice Dupuy. – Je vous donnerai la liste de ce que nous observons. Quant à la raison, je ne la connais pas : ce n'est pas moi qui fixe les prix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous constaté qu'il y a des marques de distributeurs en face de vos produits ?

Mme Béatrice Dupuy. – Il y a des marques de distributeurs sur l'ensemble des catégories sur lesquelles nous opérons.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Peut-il y avoir des stratégies consistant à fixer des prix plus élevés pour les marques nationales que pour les marques de distributeurs ? Ce sont ces derniers qui fixent les prix. Je souhaite donc savoir si cela se produit. Est-ce une vue de l'esprit ou une pratique réelle ?

Mme Béatrice Dupuy. – Je ne pourrai pas vous le dire. En revanche, je peux vous donner la liste des produits.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous réfléchissons sur les marges et nous nous préoccupons de l'intérêt du consommateur. Les distributeurs nous disent souvent être très attentifs à son pouvoir d'achat ; il est donc assez intéressant de se pencher sur les produits qui sont plus chers que le prix recommandé : cela va quelque peu à l'encontre de ce discours.

Mme Béatrice Dupuy. – Pour conclure, je voulais vous remercier une nouvelle fois pour la qualité de votre écoute ainsi que pour l'intérêt que vous portez à ces enjeux cruciaux pour notre secteur.

Si je devais synthétiser nos échanges, je rappellerais que la mission de Procter & Gamble est de servir le consommateur. Pour accomplir cette mission, nous entretenons des partenariats de long terme avec nos clients distributeurs et avons l'intention de continuer. Il est vrai que les négociations, bien que brèves, sont souvent source de tensions. Procter & Gamble s'adapte aux modèles commerciaux et aux structures de négociation tant qu'ils permettent d'établir des plans d'affaires adaptés aux consommateurs français et que chaque investissement correspond à une performance effective, tangible et mesurable. Pour contenir cette tension, il est nécessaire de conserver la date butoir.

Enfin, concernant le cadre législatif, nous appelons à deux principes essentiels : la stabilité et la simplicité. La simplicité consiste à ne pas ajouter de nouvelles règles à un cadre déjà dense et donc à exclure explicitement le secteur droguerie, parfumerie et hygiène (DPH) des prochaines lois, et également à supprimer l'encadrement sur les volumes promotionnels. La stabilité passe par le maintien de l'encadrement des promotions jusqu'à son terme, mais sans reconduction automatique afin de permettre une évaluation complète.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci !

Audition de M. Jérôme Wolff, directeur général France fromage, de Mme Sophie Godet, directrice générale ressources laitières, en charge de l'amont laitier, et de M. Olivier Le Coz, directeur commercial, du groupe Savencia

(Mercredi 1er avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. –Nous poursuivons les travaux de notre commission avec le groupe Savencia. Conformément au règlement des commissions d'enquête, je vous demande de prêter serment. Veuillez lever la main droite et dire « je le jure ».

Tour à tour M. Jérôme Wolff, Mme Sophie Godet et M. Olivier Le Coz prêtent 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 ?

M. Jérôme Wolff, directeur général France fromage. – Rien de particulier.

Mme Sophie Godet, directrice générale ressources laitières. – Rien de particulier.

M. Olivier Le Coz, directeur commercial du groupe Savencia. – Rien de particulier.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes ravis de vous entendre à ce stade de nos auditions, qui entrent dans leur phase finale. Nous avons déjà rencontré un grand nombre d'acteurs industriels de divers secteurs, notamment de l'agroalimentaire.

Savencia est un acteur incontournable de l'industrie laitière française et internationale. Il s'agit du quatrième acteur laitier français, présent sur des segments à forte valeur ajoutée tels que les fromages et les spécialités laitières. La notoriété de vos marques vous confère une position structurante dans la transformation du lait de nos agriculteurs et dans les relations commerciales avec la grande distribution. Vous êtes donc un interlocuteur privilégié de l'amont laitier.

À ce titre, les questions relatives à la sanctuarisation de la matière première agricole, à la rémunération de l'amont et à la redistribution de la valeur ajoutée nous intéressent particulièrement. Nous souhaitons comprendre comment vous construisez le prix payé aux producteurs, notamment dans le cadre de la fluctuation des marchés, et comment vous assurez un lissage de ces prix. Un autre point central concerne les relations avec les centrales d'achat nationales et européennes, mais également avec les centrales de services.

M. Jérôme Wolff. – Madame la Présidente, Madame la rapporteure, Mesdames, Messieurs les sénateurs, je vous remercie de donner à Savencia l'opportunité de contribuer aux travaux de cette commission d'enquête. Le sujet que vous examinez est essentiel. Il touche à plusieurs enjeux majeurs que sont le pouvoir d'achat des consommateurs, la rémunération des producteurs et l'avenir de l'industrie agroalimentaire française, ce qui renvoie à notre souveraineté alimentaire.

Savencia est un groupe agroalimentaire familial français, né il y a 80 ans en Haute-Marne. Depuis l'origine, notre vocation est d'entreprendre pour bien nourrir l'homme. Cette vocation exprime notre conviction qu'il est possible d'entreprendre dans l'alimentation avec exigence, qualité et responsabilité, tout en restant profondément ancré dans les terroirs. Aujourd'hui, Savencia commercialise ses produits dans plus de 120 pays et emploie plus de 27 000 collaborateurs. Notre activité repose principalement sur la transformation laitière, et sur la filière du cacao.

Savencia compte trois activités : la production de produits de grande consommation (fromages, beurre, crème) avec des marques reconnues comme Caprice des Dieux, Saint Môret ou Cœur de Lyon ; le développement d'ingrédients nutritionnels pour la santé ou l'alimentation infantile ; la restauration et la gastronomie *via* nos marques Valrhona ou Elle & Vire. Le chiffre d'affaires annuel de Savencia s'élève à plus de 7,7 milliards d'euros, dont 32 % sont réalisés en France, 36 % dans les autres pays d'Europe et 32 % dans le reste du monde.

Savencia est avant tout un groupe familial français indépendant orienté long terme, dont les activités reposent sur la transformation de matières premières agricoles. Chaque année, nous collectons 3,6 milliards de litres de lait dans 45 départements auprès de 6 200 producteurs regroupés en coopératives ou organisations de producteurs. Pour transformer ce lait, nous disposons de 34 laiteries en France, où nous employons près de 13 000 collaborateurs. 56 % des produits fabriqués dans ces laiteries sont commercialisés en France ; le solde est exporté. Près de 45 % de l'ensemble des produits laitiers commercialisés par le groupe dans le monde sont fabriqués en France. Cet ancrage territorial se traduit par des emplois industriels en zone rurale, des relations avec de nombreux sous-traitants locaux qui génèrent environ 39 000 emplois indirects et des investissements annuels de l'ordre de 100 millions d'euros pour moderniser nos outils de production et opérer notre transition écologique.

Cet ancrage territorial structure notre développement. Nous travaillons avec les collectivités locales, les chambres d'agriculture et d'autres acteurs publics pour préserver les ressources naturelles dont dépendent directement les activités agricoles et industrielles. Par exemple, nous raccorderons dans les prochaines années notre site d'Azé au réseau de chaleur urbain biomasse de la ville de Château-Gontier, ce qui réduira de 30 % les

émissions du site. Notre postulat est simple : une entreprise ne peut prospérer durablement sur un territoire qui s'affaiblit.

Nous portons une attention particulière à notre performance extra-financière. En matière de décarbonation, le SBTi a validé deux nouvelles trajectoires en 2025 : un objectif de 1,5 degré à horizon 2035 et une tendance vers le net zéro à horizon 2050. Cette validation atteste de la réalité de nos actions sur le terrain. Depuis 2019, nos sites de production ont réduit leurs émissions de gaz à effet de serre de 24 % (scopes 1 et 2) et leur consommation d'eau de 9 %. Par ailleurs, 84 % du lait que nous collectons provient d'exploitations engagées dans la charte des bonnes pratiques d'élevage.

Notre deuxième conviction est que sans une industrie de transformation forte, il n'y a pas de débouché durable pour la production agricole. Savencia entretient une relation de partenariat forte avec le monde agricole. En 2025, pour la sixième année consécutive, le prix du lait versé par Savencia a progressé pour atteindre le niveau record de 509 euros pour 1 000 litres, soit une hausse de 40 % par rapport à 2020. Savencia se situe ainsi parmi les industriels qui rémunèrent le mieux le lait en France. En 2025, nous l'avons rémunéré 2,8 % de plus que le prix de référence AgriMer. Au-delà du prix, nous soutenons l'installation de nouveaux éleveurs et la transition environnementale des exploitations à hauteur de 3 millions d'euros par an.

Dans ce contexte, l'équilibre des relations commerciales entre producteurs, industriels et distributeurs est déterminant. De ce point de vue, les lois ÉGalim ont constitué une avancée historique en posant le principe fondamental, que nous soutenons pleinement, que la valeur de la matière première agricole doit être protégée dans les négociations commerciales. Ce principe est juste et nécessaire. Savencia a été parmi les pionniers dans son application. Cependant, ce modèle est aujourd'hui fragilisé par la concentration de la grande distribution et la création de centrales d'achat européennes. Cette restructuration du marché de la grande distribution durcit les négociations, fragilise les filières agricoles françaises indispensables au maintien de notre souveraineté alimentaire et menace l'esprit d'ÉGalim.

Il nous semble essentiel de préserver les principes originels d'ÉGalim. La protection de la valeur agricole doit rester une règle effective. Nous considérons qu'il faut revenir à des négociations commerciales plus équilibrées. Nous sommes un acteur français implanté dans les territoires, avec 34 laiteries, un portefeuille de marques locales, des savoir-faire uniques et des filiales à taille humaine. Avec un taux de rentabilité de 1,1 % en 2025, en baisse de 0,4 point par rapport à 2024, nous sommes très loin des standards des grandes multinationales. Nous devons donc avoir accès à un cadre de négociation approprié à des acteurs industriels reliés directement à l'amont agricole afin de préserver les filières. Le véritable enjeu n'est pas seulement la formation des prix et la répartition de la marge : il tient à la capacité à

préserver collectivement la filière laitière et alimentaire française de manière durable.

Savencia a été parmi les premiers industriels à appliquer ÉGalim en 2018. Ce choix s'est révélé juste. ÉGalim a été un bouclier pour les producteurs laitiers, sans lesquels notre activité n'existe pas. Sur les cinq dernières années, la loi, conjuguée à la hausse des cotations du marché, a permis d'augmenter le prix du lait de plus de 40 %.

Nous demandons de sanctuariser ce qui fonctionne : la matière première agricole comme socle non négociable de tout le reste, l'option 3 qui est à la fois la plus transparente et la plus protectrice du secret des affaires, le SRP+ 10 comme seul rempart efficace contre la guerre des prix et la date butoir des négociations. Sans calendrier, il n'y a que des rapports de force.

Nous demandons ensuite de combler les angles morts. Tout produit issu de la transformation de matière première agricole, collecté, produit, distribué et consommé en France doit être négocié en France et relever du cadre d'ÉGalim. Aujourd'hui, la restauration hors foyer et les grossistes y échappent, ce qui crée une distorsion de concurrence. De même, pour mettre fin aux inégalités dans la fixation des prix, les coopératives doivent entrer dans le périmètre des lois ÉGalim dans leur ensemble, comme le recommande la Cour des comptes dans son rapport de février 2024.

Enfin, nous souhaitons que les négociations commerciales qui concernent le marché français se tiennent en France. Il n'est plus acceptable que des décisions structurantes pour la filière laitière française soient prises dans des centrales d'achat européennes. Les entreprises de transformation de matière première agricole comme la nôtre doivent retrouver des négociations directes et équilibrées avec les distributeurs. C'est une question de compétitivité, d'avenir et de souveraineté alimentaire.

Je vous remercie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La parole est à Madame la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aborde directement les questions relatives à la marge. Comment ont évolué vos marges depuis 2020 ?

M. Jérôme Wolff. – Malheureusement, elles se sont affaiblies. Le ratio de résultat courant sur chiffre d'affaires a diminué d'un point, passant de 4 % à 3 %. Le ratio de résultat net est passé de 1,5 % à 1 %. Ce sont des masses financières extrêmement importantes et une perte de pouvoir d'action très significative.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les distributeurs nous disent souvent que vous avez reconstitué vos marges après la période inflationniste. Votre propos semble indiquer le contraire. Confirmez-vous avoir reconstitué vos marges en 2022 et 2023 ?

M. Jérôme Wolff. – En 2019, le ratio de résultat net sur chiffre d'affaires était de 1,5 %. Il est tombé à 1 % en 2022, sous l'effet de la crise. Nous sommes revenus à 1,1 % en 2025, soit un niveau proche de celui de 2022. Nous n'avons donc pas reconstitué nos marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se compare votre marge en France par rapport à l'international ?

M. Jérôme Wolff. – La différence est très légère. La comparaison est complexe, car nos activités ne sont pas équivalentes entre la France et l'international. Pour rappel, nous avons trois métiers : les produits de grande consommation, la restauration hors foyer et les ingrédients. Le mix de ces trois métiers varie selon les géographies. Cela étant dit, la rentabilité est légèrement supérieure à l'international, et nous observons une dégradation progressive de la rentabilité en France par rapport aux autres géographies.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos 6 200 producteurs livrent-ils pour l'activité française uniquement ou pour l'ensemble du groupe ? Vous exportez une partie de la production issue du lait français ; importez-vous également ?

M. Jérôme Wolff. – Nous n'importons quasiment aucune matière première agricole. Les importations concernent quelques produits finis dans le cadre de partenariats avec des entreprises étrangères. Ces produits représentent moins de 2 % de notre chiffre d'affaires. Pour le reste, 100 % des produits laitiers que nous commercialisons en France sont fabriqués avec du lait français. Nous réalisons un tiers de notre chiffre d'affaires en France, mais 45 % du total de nos produits commercialisés dans le monde sont fabriqués en France. En gros, un produit sur deux qui sort de nos laiteries est exporté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous utilisez quasi exclusivement de la matière première agricole française. Vous produisez essentiellement en France. Pourtant, on vous demande de négocier à l'étranger.

M. Jérôme Wolff. – Effectivement, nous avons été invités à négocier à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'avez-vous fait ?

M. Jérôme Wolff. – Permettez-moi de prendre un peu de recul. Nos produits sont présents dans la quasi-totalité des foyers français. Nous sommes dans une industrie de flux poussés : nous contractualisons un certain volume de lait qui, une fois produit, doit être transformé immédiatement, dans les 48 heures qui suivent sa collecte. Nous sommes donc contraints d'assurer une marche en avant continue, de la ferme jusqu'au réfrigérateur du consommateur. Il se trouve que l'entonnoir s'est considérablement réduit. On compte 400 000 producteurs en France, 23 000 entreprises de transformation et, pour simplifier, trois clients. Nous sommes donc contraints de travailler intelligemment avec l'aval. Quand nous sommes cordialement invités à

rejoindre des centrales européennes, nous pouvons tenter de discuter, mais il nous est impossible de nous opposer à un tiers de notre chiffre d'affaires. Nous sommes en situation de dépendance économique vis-à-vis de nos trois clients. Par conséquent, même si nous ne souhaitons pas traiter hors de France, nous n'avons pas d'autre option que de transiger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez donc négocié avec les centrales européennes cette année.

M. Jérôme Wolff. – Nous avons négocié avec deux centrales européennes qui représentent 60 % de notre chiffre d'affaires. Avec une troisième centrale européenne nouvellement constituée, les négociations se sont faites avec les enseignes en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous attachez beaucoup d'importance à la manière dont vous contractualisez avec les producteurs. Pouvez-vous nous en dire davantage sur les contrats ? Traitez-vous tous vos producteurs de la même manière ? Comment tenez-vous compte de l'évolution de leurs coûts de production ? Comment en êtes-vous arrivé à 509 euros pour 1 000 litres ?

Par ailleurs, vous ne transformez pas que du lait. Vous avez des activités dans les produits de la mer, le chocolat et la charcuterie. Comment contractualisez-vous avec l'amont dans ces filières ?

M. Jérôme Wolff. – Nous avons quelques autres activités, mais la filière laitière reste très majoritaire. L'activité chocolat est essentiellement une activité de boutique ou à destination des professionnels des métiers de bouche et de l'international.

Mme Sophie Godet. – Nous collectons 3,6 milliards de litres de lait en France auprès de 6 200 producteurs organisés en coopératives ou en organisations de producteurs. Nous sommes très attachés à cette approche collective pour équilibrer les rapports de force dans la négociation.

Nous sommes aussi très attachés à la contractualisation, pour laquelle nous avons été parmi les pionniers, bien avant ÉGalim. Nos contrats sont d'une durée minimale de 5 ans, comme le prévoit la loi. Dans les faits, nous travaillons souvent avec les mêmes producteurs sur plusieurs générations. Cette contractualisation est négociée. Elle se veut équilibrée et compétitive sur le temps long. Nous avons un cadre contractuel assez large qui englobe la gestion des volumes, la transition agricole et la partie prix. Les négociations ont lieu avec chacune de nos 18 structures autour de principes communs.

Notre formule de prix est structurée selon les trois destinations de nos produits finis : la France, qui représente 40 % du lait collecté ; l'export, qui en représente 29 % ; les ingrédients, qui en représentent 31 %. Pour chacune de ces destinations, nous utilisons des indicateurs spécifiques. Pour la France, nous utilisons le PGC France et l'indicateur public IPAMPA, comme le recommande ÉGalim. Pour l'export, nous nous basons sur le prix du lait

allemand, qui est celui qui représente le mieux les marchés hors de France. Pour les ingrédients, nous utilisons les cotations des marchés du beurre et de la poudre de lait.

Cette formule de prix est encadrée par une clause de négociation, activable par les deux parties si le prix payé s'écarte trop du prix marché, en l'occurrence le prix FranceAgriMer, qui est un indicateur public.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est la durée de la contractualisation ?

Mme Sophie Godet. – Elle est de 5 ans au minimum. Dans les faits, nous travaillons sur des durées beaucoup plus longues avec les producteurs, et il arrive que nous ayons des contrats plus longs avec certaines coopératives.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Entrons dans le cœur du sujet des négociations commerciales. La MPA est-elle sanctuarisée comme le veut la loi ? Êtes-vous entendus dans cette préservation ?

M. Jérôme Wolff. – Oui et non. Oui, car tous les acteurs, y compris nos clients, ont compris le cadre législatif. Ils veillent à afficher une position de principe en faveur de la sanctuarisation de la matière première agricole. Dans la réalité, on peut nous indiquer respecter la MPA, tout en faisant face à des demandes de déflation très significatives qui, de fait, battent en brèche ce respect déclaré.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Autrement dit, la négociation qui s'effectue sur la MPI impacte la MPA.

M. Jérôme Wolff. – Nous pourrons préciser les chiffres des dernières négociations en huis clos.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans ce cas, je vous propose de passer à huis clos dès maintenant.

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 M. Daniel Sauvaget, président fondateur d'Écomiam

(Jeudi 1er avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos travaux en recevant M. Daniel Sauvaget, président fondateur d'Écomiam.

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. Daniel Sauvaget prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Écomiam est une entreprise récente, mais qui nous intéresse à plus d'un titre. Tout d'abord, en matière de prix, vous pourrez nous expliquer le « *low cost* intelligent », basé sur la limitation de la transformation des produits, du marketing et de la logistique. Ensuite, en matière d'approvisionnement, vous affichez une origine 100 % française, avec des circuits courts et une transparence sur les producteurs. Enfin, en matière de déploiement commercial, vous vous appuyez sur un réseau de magasins physiques, en privilégiant une implantation dans des villes moyennes. Au moins en apparence, votre modèle répond aux critères de ce que nous pourrions souhaiter, en tant que législateur. Vous aurez à cœur de nous le présenter, en insistant sur ses modalités les plus vertueuses.

Nous sommes particulièrement intéressés par la manière dont vous gérez les négociations commerciales, par les relations que vous entretenez avec vos différents fournisseurs et par la façon dont vous appréhendez le respect de la matière première agricole (MPA), ce qui est une disposition des lois ÉGalim, sur lesquelles nous souhaitons connaître votre appréciation de manière générale.

Dans ce contexte, comment dégagez-vous des marges tout en préservant celles de l'amont ?

M. Daniel Sauvaget, président fondateur d'Écomiam. – Je tiens tout d'abord à préciser que je suis également le président d'un centre technique de recherche sur l'agroalimentaire, association qui regroupe plusieurs acteurs de l'industrie agroalimentaire. Ainsi, je suis aussi actif dans le monde de la transformation agroalimentaire, ce qui explique peut-être mon positionnement quelque peu singulier. À ce titre, je suis également vice-président de l'Actia, structure nationale fédérant les centres techniques de l'agroalimentaire.

À la création d'Écomiam, ce qui m'animait était la volonté d'imaginer un moyen de distribution de nature à aligner les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, du producteur au consommateur. En effet, comme vous avez pu en prendre conscience au fur et à mesure de vos auditions, c'est plus souvent un affrontement qu'on observe. Or l'alimentation en France n'est pas moins chère, par exemple, qu'en Allemagne, voire est plus onéreuse s'agissant de l'alimentation accessible, ce qui prouve que notre modèle n'est peut-être pas si efficace, au-delà des raisons objectives liées à la production même qui renchérissent les coûts en France. Ainsi, le coût de la distribution en France, même si certains affichent des taux de marge relativement modestes, n'est pas sans répercussion sur le consommateur.

Cela étant dit, fils d'agriculteur et ayant eu des responsabilités dans l'agroalimentaire, j'ai toujours été préoccupé par le moyen de revaloriser la production des filières agricoles. J'ai donc décidé de créer un réseau qui permette d'offrir aux consommateurs des produits en se préoccupant du *low cost*. Il s'agit de se focaliser sur la valeur d'usage du produit et de limiter au maximum l'engagement de ressources, afin de bien payer ceux qui le produisent, tout en étant très compétitifs pour le consommateur. Cela peut paraître simple, mais ce n'est pas forcément ce qui se pratique, car nous avons eu le génie de beaucoup complexifier les relations…

Notre offre est de produits surgelés. Le grand avantage est que nous préservons bien l'ensemble des qualités nutritionnelles des aliments, puisque tout ce que nous commercialisons est surgelé immédiatement au stade de la production. En outre, le produit est conditionné quasiment exclusivement de manière portionnée pour que le consommateur, à l'usage, utilise ce dont il a besoin sans gaspiller. C'est là un élément du coût de l'alimentation qu'il ne faut pas négliger : vous avez sans doute eu accès au pourcentage d'aliments jetés, perdus ou qui ne sont pas consommés dans les délais…

Avec nos fournisseurs, nous veillons à ce qu'un minimum de ressources soient engagées dans la fabrication. Nous raisonnons avec eux sur le conditionnement et l'emballage le moins coûteux, qui permette simplement de protéger le produit et d'y faire figurer les mentions réglementaires obligatoires, point. Pas de photos, pas de suremballage, puisque tous ces éléments n'apportent pas de valeur d'usage aux consommateurs ; ce sont simplement des artifices pour vendre une valeur plus ou moins réelle.

En outre, notre logistique est très simple, puisque tous nos fournisseurs n'ont qu'un seul lieu de livraison. Pour approvisionner nos magasins, nous nous sommes inscrits dans les boucles existantes, de sorte que, là aussi, nous avons pu réduire au maximum l'ensemble des coûts. Tel est donc notre état d'esprit : rechercher sans cesse le moyen de faire peser sur le produit le moins d'engagements de ressources possible, pour que le consommateur ait accès à un produit exclusivement d'origine France, au moindre coût et de manière régulière.

Avec nos fournisseurs, l'objectif est de se revoir à des fréquences dépendant de la logique même de leur propre cycle de production. Pour certains, nous nous retrouverons donc une fois par an, pour déterminer un prix annuel. Pour d'autres, plus soumis aux fluctuations des cours mondiaux de matières premières, nous les reverrons, par exemple, une fois tous les trois mois, selon un cycle objectivé cohérent avec leurs propres problématiques économiques.

Notre démarche commence par la signature d'un accord-cadre, qui définit les conditions de travail, avec une présentation du positionnement de l'enseigne. Premièrement, nous ne demandons aux fournisseurs ni marge arrière ni participation à nos actions commerciales. Ce que nous souhaitons, ce sont des prix « nets de nets », qui intègrent loyalement le fait que nous ne leur demanderons aucun effort de participation à notre propre activité. Deuxièmement, nous veillons à ne jamais complexifier la gestion de nos flux, de sorte que ni eux ni nous n'avons besoin de services très étoffés pour gérer les ventes.

Vous n'imaginez pas ce que sont devenus les services administratifs, chez les fournisseurs comme chez les distributeurs, nécessaires pour piloter toutes les actions promotionnelles et commerciales et les mécanismes de refacturation : tout cela est devenu très complexe et très lourd. Dans notre logique de recherche de la vraie performance pour préserver la rémunération du producteur et l'intérêt du consommateur, il n'y a pas besoin de services administratifs pléthoriques pour gérer nos relations. Nous passons une commande, on nous facture, nous payons, point barre.

Dans nos accords-cadres, nous demandons aux fournisseurs d'intégrer le plus possible dans leur prix le dépouillement de leur offre à notre égard. Toutefois, je ne me fais pas d'illusions : nous contribuons certainement – modestement, puisque nous sommes un acteur modeste – aux actions commerciales de nos homologues. Ainsi, lorsqu'un grand distributeur refacture des prestations, cela affecte le compte de charge des transformateurs et grève leurs coûts de production. Or lorsqu'ils commercialisent, ils mutualisent l'effort. Il y a donc là une forme de distorsion de concurrence, puisque nous n'en tirons pas d'avantage, mais que nous participons au financement d'actions commerciales effectuées à notre détriment.

L'engagement est pris par le fournisseur d'intégrer dans son prix une juste rémunération du monde agricole. Prenons le porc en exemple, qui est important dans ma région de Bretagne. Lorsque des crises surviennent, comme il y a trois ou quatre ans, et que le cours du porc s'effondre à 1 euro le kilo, je n'achète jamais à ce prix. À l'époque, nous avions défini un plancher à 1,40 euro. J'ai donc acheté plus cher que le cours, même si, comme je suis encore un acteur très modeste, ce n'est pas moi qui vais sauver le marché pour le compte des agriculteurs. J'ai cependant obtenu une contrepartie par la suite, lorsque les cours ont remonté, avec une temporalité intéressante au bénéfice de mes consommateurs. Puisque nous n'avons pas répercuté immédiatement

la hausse des prix, j'ai joué mon rôle de tampon et cela a permis aux agriculteurs de vérifier que, malgré l'effondrement des cours, je suis resté compétitif dans notre environnement commercial. En d'autres termes, ils ont pu voir que les cours effondrés qui pesaient sur leur activité économique n'étaient pas systématiquement répercutés sur les consommateurs. Nous sommes donc un témoin sur le marché pour apprécier la cohérence des cours des matières premières par rapport au prix des produits proposés aux consommateurs.

Je n'ai jamais cherché à imposer à nos fournisseurs un niveau de prix. D'une part, nous sommes trop modestes, donc cela n'aurait pas de sens. D'autre part, il faut éviter d'injecter de la complexité dans les échanges commerciaux. D'ailleurs, celle-ci est lourde, même si le principe de la préservation de la valeur de la production agricole, prévu dans 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), part d'un très bon sentiment. Au quotidien, il est très complexe, par exemple sur une échine de porc, de définir précisément l'impact du prix du vif, qui dépend de nombreux paramètres parfois difficiles à mesurer, dont la capacité à commercialiser des coproduits.

Plutôt que d'entrer dans un système complexe, lourd, coûteux en gestion, nous indiquons en magasin ce que nous faisons : des éléments simples, mais qui permettent aux acteurs d'appréhender la problématique du marché. Ainsi, j'affiche devant chaque produit le prix auquel je l'achète, la marge réalisée et la TVA acquittée. En effet, le monde agricole souffre et, pour les agriculteurs, la situation est très opaque : on leur oppose de nombreuses bonnes raisons pour qu'ils fassent des efforts sur leurs prix, mais eux, à l'inverse, n'ont aucun moyen de vérifier la réalité des arguments. Pour notre part, nous leur proposons un repère simple, facile, lequel me permet d'attester aux consommateurs que je suis respectueux. Ce n'est pas seulement un positionnement marketing gadget : je n'ai pas peur d'afficher mes prix d'achat, la marge que je prends et la TVA.

Voilà l'état d'esprit qui a guidé la création d'Écomiam. Aujourd'hui, nous avons environ soixante points de vente. Nous évoluons dans un contexte très concurrentiel, notamment en matière de communication par la grande distribution : toutes les cinq minutes, quel que soit le média, une publicité est diffusée. Il est donc très difficile d'évoluer.

Toutefois, notre programme de fidélité nous permet de fédérer une centaine de milliers de clients actifs, auxquels s'ajoutent ceux qui viennent moins fréquemment. Cela nous permet de résister et de nous développer, même si l'environnement et les circonstances de la consommation sont altérés par les éléments conjoncturels, lesquels risquent de se compliquer encore, puisque l'on peut s'attendre prochainement à une pression inflationniste sur l'alimentation.

Pour conclure, ma volonté est de m'inscrire dans la logique d'alignement des intérêts. Or mon approche est non pas morale, mais intéressée d'un point de vue économique. Pour moi, le pouvoir d'achat ne dépend pas des prix bas. Il s'agit d'abord du revenu disponible des consommateurs, lequel est directement touché par l'importation de produits qui ne contribuent pas au financement du modèle social et nous obligent à sacrifier certains efforts collectifs, au détriment dudit revenu disponible. Par exemple, on transfère des charges de la sécurité sociale sur les mutuelles.

Voilà pourquoi la notion de prix bas a ses limites. Ce n'est pas nouveau, puisqu'un économiste du XVIII^{e} siècle disait déjà : « Les prix bas font les bas salaires et ruinent les finances du pays. »

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'un des objectifs de notre commission d'enquête est de comprendre où nous mène la guerre des prix que vous avez mentionnée. Vous avez raison, la casse sociale induite ne peut que susciter des questionnements.

Quels sont les axes de votre stratégie de développement ? Pourriez-vous approfondir votre propos sur l'origine France, les produits bruts, la transparence et, de manière générale, les raisons pour lesquelles les clients vous choisissent ?

M. Daniel Sauvaget. – Notre entreprise a commencé en commercialisant des produits essentiellement bruts, en cohérence avec la logique que je vous ai expliquée : c'était plus simple. Petit à petit, la clientèle a été séduite par la simplicité, l'attractivité des prix et la praticité des produits. Certains ont découvert que le surgelé pouvait être plus frais que le frais, notamment pour le végétal, dont la dégradation naturelle des éléments nutritionnels est assez rapide : sous 48 à 72 heures, une grande majorité est perdue. Tout cela nous a aidés à nous déployer.

À la demande de la clientèle, nous avons ensuite mis sur le marché des produits un peu plus transformés, prêts à consommer. Dans un premier temps, nous avons passé un accord avec une grande cuisine à Concarneau, tout près de Quimper, qui travaillait à partir des produits bruts que nous commercialisions. Nous avons appelé cette gamme « Les gamelles gourmandes », en référence aux plats préparés à domicile dont on réserve une partie pour le lendemain. Tel était notre état d'esprit.

Depuis, nous cherchons des fournisseurs et d'autres viennent vers nous avec lesquels nous parvenons à imposer l'origine française. Cela représente un véritable défi, car nos volumes sont encore modestes. Ainsi, nous ne sommes pas parvenus à cuisiner une lasagne sans produit exotique. Par exemple, dans un plat cuisiné qui intègre du beurre, le beurre doit être français ; de même pour la crème.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tous vos produits sont-ils à 100 % d'origine France ?

M. Daniel Sauvaget. – Bien sûr, quand il y a du chocolat, celui-ci n'est pas français. Cependant, cela reste marginal. Nous nous sommes imposés les critères qu'utilise Origine France garantie, avec 8 % au maximum de la valorisation du produit.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La simplicité comprend-elle aussi un packaging minimaliste ?

M. Daniel Sauvaget. – Oui. Nos produits sont vendus, quasiment à 100 %, dans un sachet transparent, en vrac. L'idée est que nos magasins évoquent la notion de marché, où l'on voit le produit. Ainsi, nous ne pouvons pas être déceptifs, alors qu'un produit vendu dans une belle boîte avec une photo peut décevoir à l'ouverture.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous détailler vos marges globales sur un magasin ?

M. Daniel Sauvaget. – Au départ, j'appliquais le principe d'une marge unique, sans péréquation. Or nous sommes des commerçants, confrontés à un environnement commercial. Nous avons donc fait évoluer ces pratiques, mais sans renier notre ADN, en évitant des produits à marge nulle et d'autres avec des marges indécentes.

Nous avons stabilisé l'enseigne à environ 40 % de marge, qui est une véritable marge brute, puisque nous ne refacturons rien à nos fournisseurs et que nous assumons les coûts logistiques. Nous la calculons du prix d'achat du produit arrivé en entrepôt jusqu'au prix de vente au consommateur. Ce taux de marge évolue dans un tunnel d'environ plus ou moins 10 points, afin de tenir compte de l'environnement commercial. En plus de cela, sur quelques produits repères de l'enseigne par rapport à ses clients historiques, nous consentons un effort de marge plus important, en la dégradant de 15 à 20 points. Enfin, sur quelques autres, pour lesquels les coûts de gestion sont plus élevés, nous nous autorisons à dégager davantage de marge.

Il est important de noter, concernant le pilotage de la marge, que nous finançons toutes les actions commerciales de l'enseigne. Pourquoi ?

D'une part, parce que c'est cohérent avec les principes que je vous ai exposés tout à l'heure.

D'autre part, nous avons été contrôlés par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), qui souhaitait vérifier si la marge affichée en magasin était bien la bonne, ce qui me paraît logique. Or pour afficher une marge, il faut figer le prix d'achat. Par exemple, je ne peux pas prétendre prendre 2 euros de marge sur un sachet que je vends 8 euros si le prix d'achat n'est pas fixe, par exemple si, par le truchement de refacturations, je le dégrade auprès du fournisseur. De mon point de vue, cela est sain, par opposition à une situation où, lorsque le consommateur a déjà payé, le distributeur cherche encore à accroître sa marge. Ainsi, nous figeons souvent le prix en amont. Hormis les péréquations sur de

grosses productions, les céréales ou autres, et les ajustements qui se font en fonction de la saison, le prix est définitif sur la plupart des autres produits agricoles.

L'opacité sur les marges amplifie, de mon point de vue, le déséquilibre du rapport de force entre la grande distribution et ses fournisseurs, ce qui dessert les intérêts des consommateurs. La finalité est un pilotage par le distributeur, qui exerce une pression maximale sur les fournisseurs pour optimiser sa marge, sachant que cela aura peu d'effet sur le prix vendu au consommateur, qui est figé.

Dans ce contexte, j'ai entendu dire que l'affichage des marges permettrait une régulation, mais en l'état des pratiques, notamment en ce qui concerne les négociations commerciales, le prix « net de net » n'est jamais connu. La raison en est que le mécanisme des refacturations affecte le prix de vente, ce qui fait que le « net de net » n'est jamais stabilisé. Ainsi, on ne peut déterminer la marge produit par produit, même si on connaît très bien la marge générale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je suis tout à fait d'accord avec vous. Nous l'avons découvert au cours de cette commission d'enquête et, effectivement, c'est un sujet.

Pourriez-vous apporter des précisions sur les discussions avec vos fournisseurs ?

M. Daniel Sauvaget. – Nous faisons jouer la concurrence, parce que la concurrence est saine.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Sans être une très grande enseigne, vous représentez une force commerciale : soixante points de vente, ce n'est pas rien.

M. Daniel Sauvaget. – Surtout, sur un spectre d'environ 500 produits, nous faisons beaucoup de volume par ligne.

Nous faisons jouer la concurrence, même si l'idée n'est pas de sacrifier un fournisseur pour un gain de 10 centimes, par exemple. J'insiste sur le fait que nos relations sont apaisées. Le maître-mot est de savoir comment, avec le fournisseur, nous construisons ensemble une offre compétitive pour le consommateur. Cela m'obsède : comment faire pour que notre économie, au sens large, tire avantage de notre action en tant que producteur ou distributeur ? Il s'agit donc non pas de sacrifier la valeur, mais d'éviter de la gaspiller, pour que le consommateur ait accès au prix le plus concurrentiel possible.

Pour ma part, je ne suis pas concerné par les négociations commerciales annuelles, parce que je ne vends pas de produits de marque. Je me base donc sur un cahier des charges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En d'autres termes, vous ne vendez que de la marque de distributeur (MDD).

M. Daniel Sauvaget. – C'est une MDD sans en être une, parce qu'il n'y a pas de marque. Notre cahier des charges est conçu pour maximiser la simplicité pour le consommateur, plutôt que pour assurer la différenciation habituellement revendiquée et portée par une telle marque.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le « *no logo* » et l'emballage transparent n'en relèvent pas moins d'une forme de différenciation, de démarche marketing.

M. Daniel Sauvaget. – C'est une démarche marketing, vous avez parfaitement raison, mais qui se construit sur la simplicité, et non sur des artifices.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous sommes donc tout de même dans une sorte de MDD, votre marque, que vous avez construite.

M. Daniel Sauvaget. – Tout à fait, nous sommes sous cahier des charges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voilà pourquoi vous n'êtes pas soumis aux négociations commerciales annuelles. À l'instar de Lidl ou d'Aldi, vos magasins comportent-ils essentiellement votre propre marque, sans marques nationales ?

M. Daniel Sauvaget. – Non, il n'y a pas de marques, seulement des produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous achetez à un certain prix ; on peut donc imaginer qu'il y a des négociations. Comment se déroulent-elles ? Comment respectez-vous les exigences liées à la MPA ?

M. Daniel Sauvaget. – Ce que nous demandons est en fait assez simple : il s'agit d'avoir un référent de prix.

Par exemple, pour les produits porcins, comme les échines, les rôtis ou les filets, comment le coût du vif est-il intégré dans la construction du prix du fournisseur ? Nous ne cherchons pas à réduire à tout prix. Si un fournisseur de porc propose 1,60 euro le kilo, pour un prix de référence de 2 euros – actuellement, nous devons être à 1,40 euro –, et qu'un autre propose un prix plus bas en valorisant le vif à 1,20 euro, cela n'entre pas dans notre spectre de négociation, parce que la rémunération correcte du producteur ne serait pas assurée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous excluez donc les prix trop bas.

M. Daniel Sauvaget. – Je refuse d'être complice de la paupérisation du monde agricole. J'aurais l'impression de me trahir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que feriez-vous si, à l'inverse, un fournisseur proposait 2,50 euros le kilo ?

M. Daniel Sauvaget. – Un ancien ministre, qui avait commencé à produire des crèmes glacées, m'a proposé ses produits. Je lui ai répondu que le prix qu'il payait pour le lait était beaucoup trop élevé. Il était certes très valorisant pour lui – je le comprends – de dire qu'il était capable de payer quasiment le double du cours aux éleveurs, mais selon moi ce n'était pas rationnel. Le consommateur n'a pas à surpayer. Notre objectif est que les intérêts de tous soient alignés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous des MDD, de manière générale ?

M. Daniel Sauvaget. – Elles présentent deux facettes.

Le bon côté est qu'elles ont été l'occasion, pour beaucoup de PME, de grandir très rapidement. En effet, quand vous n'avez pas les moyens de financer une marque, ce qui est très coûteux, vous pouvez signer des contrats de marque de distributeur. L'effet en est presque magique, parce que vous pouvez alors produire de gros volumes, donc devenir plus puissant, investir et vous développer plus rapidement.

Le mauvais côté est qu'il y a un transfert de savoir-faire vers le client ; c'est une différence par rapport à ce que je pratique. Ainsi, le niveau de détail des cahiers des charges des marques de distributeurs va très loin : tout y est absolument mentionné. Le client dispose donc d'une parfaite analyse de la valeur. Ainsi, alors même que certains patrons de la grande distribution déplorent le fait qu'ils ne puissent pas s'informer, compte tenu de l'opacité dont font preuve leurs fournisseurs, je peux vous assurer qu'ils savent tout. En effet, quand vous avez une marque de distributeur, vous disposez du détail de la construction et de la fabrication du produit.

Pour ma part, je ne demande pas ces éléments. Ce qui me préoccupe, c'est la manière dont le fournisseur peut faire simple pour que nous mettions, ensemble, à disposition du consommateur les produits les plus économiques possible. En outre, créer des mécanismes détaillés qui complexifient la relation, avec des revues de contrats ou des revues de qualité, ne peut qu'alourdir la gestion.

Le grand danger est que, une fois le savoir-faire transposé chez le distributeur, celui-ci lance des appels d'offres. Certes, il ne le fait pas tout de suite, mais au bout d'un certain temps, il « challenge » le fournisseur. Tant que seuls des Français sont en présence, on peut considérer qu'il est encore possible de se défendre, mais tel n'est pas toujours le cas. Ainsi – et ce n'est pas le fruit du hasard –, les MDD premier prix, qui correspondent à de gros volumes, ne sont pas françaises ; le gruyère râpé, par exemple, vient des Pays-Bas. Voilà pourquoi, souvent, des PME, après avoir grossi de la sorte, doivent se réfugier sous l'aile d'un groupe plus puissant ; elles sont fragilisées par cette dépendance.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment organisez-vous vos soixante magasins ? Écomiam est-il un réseau d'indépendants ?

M. Daniel Sauvaget. – La promesse de l'enseigne est forte sur l'origine et sur le prix. Je souhaite donc qu'il n'y ait qu'un seul prix Écomiam partout. C'est aussi la position de Lidl, par exemple. En effet, le fait de revendiquer que l'on est « le moins cher » quand on pratique des prix différents m'a toujours surpris.

Lorsqu'une enseigne s'exprime, elle doit être crédible et aller jusqu'au bout de ses engagements sur l'origine et sur le prix. Or, dans le cadre d'une franchise classique, le franchisé pilote sa marge et n'est pas tenu par les prix conseillés par l'enseigne. Il en va de même pour l'approvisionnement : il existe une obligation contractuelle de recourir au réseau, mais celle-ci ne peut jamais dépasser 80 %. Le franchisé a donc forcément la possibilité, qu'il l'utilise ou non, de se fournir à l'extérieur.

Vous comprenez bien que, pour Écomiam, ce serait extrêmement dangereux : si je n'arrive pas à piloter mon prix, je vais perdre en crédibilité vis-à-vis du consommateur. Il en va de même pour le choix des produits. Nous avons donc choisi un contrat spécifique de commission-affiliation, qui est une pseudo-franchise. Sa particularité est que nous restons propriétaires des marchandises des 60 points de vente. L'affilié gère les coûts inhérents à l'exploitation de son magasin et réalise la vente pour notre compte ; nous le rémunérons à la commission. Cela nous permet de tenir la promesse de l'enseigne à l'égard des consommateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc une manière de déléguer les ressources humaines à chaque magasin affilié.

M. Daniel Sauvaget. – Exactement. D'ailleurs, la grande distribution le révèle de manière assez édifiante : les patrons indépendants ont la capacité de motiver les équipes, de les engager, d'avoir une approche commerciale plus dynamique sur les points de vente et une tenue des magasins plus exigeante.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela, c'est le côté positif. Il y a aussi un côté négatif : en faisant cela, vous organisez aussi la formation de petites équipes, sans négociations centralisées, sans force syndicale, etc.

M. Daniel Sauvaget. – Nos magasins ont deux ou trois employés, voire quatre quand le chiffre d'affaires est important. Or, sans employés engagés et heureux de travailler pour vous, il n'y a pas de commerce. Il faut, pour m'exprimer trivialement, que nos employés « aient la banane », donnent envie d'acheter, et que les clients se sentent bien.

C'est d'autant plus vrai pour des réseaux de proximité comme le nôtre. Nous ne sommes pas dans la logique d'industrialisation du commerce que l'on observe dans la grande distribution avec, par exemple, les caisses automatiques, et où tout est fait pour rationaliser au maximum – certes, cela part d'une volonté d'améliorer la compétitivité, et il n'y a rien de mal à cela.

Cependant, notre démarche est inverse : nous exigeons du consommateur un arrêt supplémentaire, en quelque sorte, pour qu'il vienne chez nous. En contrepartie, au-delà de la qualité et des prix, il faut donc qu'ils se sentent bien dans nos magasins. Nous avons, par exemple, des « coins popote » où nous faisons déguster les produits, mais aussi des « coins enfants » : je ne veux pas que l'enfant soit un prescripteur qui serve à piquer le dernier euro dans la poche de sa mère parce qu'il réclame un bonbon ; mais ils peuvent faire des dessins, s'occuper pendant que leurs parents font leurs courses sereinement. Il faut que ce soit un bon moment. Voilà qui complète mon propos sur l'ambiance de travail : nos salariés doivent avoir envie de travailler chez nous afin de favoriser ce petit moment de bonheur pour nos clients.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous avez expliqué qu'au début, il n'y avait pas de péréquation entre produits, mais que vous aviez évolué. Pourquoi ?

M. Daniel Sauvaget. – Du fait de la surveillance des marchés. Mon passé d'industriel explique cette logique initiale de marge construite, mais je manquais un peu de souplesse, donc je me suis corrigé. En effet, pour certaines gammes produits, l'environnement est plus concurrentiel que pour d'autres, même si je ne saurais vous en donner les raisons précises. Par conséquent, même s'il peut paraître vertueux d'avoir une marge unique, nous demeurons des commerçants qui devons satisfaire nos clients. Nous avons donc ajusté notre approche.

Nous observons régulièrement ce que font nos concurrents et essayons de collecter le maximum d'informations. Ainsi, deux ou trois enseignes repères nous donnent une appréciation assez objective de la concurrence qui nous entoure. Sur la base de ces informations, nous ajustons notre marge. Il est important que le consommateur ait confiance en nous, ce que nous essayons de favoriser grâce à l'affichage des marges et à la transparence sur les produits. Il serait dommage de gaspiller ce capital à cause d'un manque de cohérence sur notre positionnement tarifaire.

Chaque semaine, nous organisons des actions commerciales sur des gammes de produits parce que, là encore, nous sommes des commerçants et que le consommateur s'y attend. Nous essayons donc d'animer nos magasins en ce sens, afin que le client soit incité à profiter de l'occasion.

Il est toutefois hors de question – c'est un point sur lequel je voudrais insister – de faire réaliser par nos fournisseurs des assemblages spécifiques qui renchériraient leurs coûts de production et qui, par répercussion sur leurs prix, empêcheraient les consommateurs d'avoir une visibilité immédiate et évidente du bénéfice qu'ils obtiennent. Nos promotions portent donc sur des produits qui sont régulièrement en magasin. Par exemple, sur une côte de porc à 7,90 euros le kilo, nous pourrions proposer pendant une semaine un prix à 6,50 euros ou 5,90 euros. Ainsi, le consommateur sait exactement quel effort

nous faisons. Il ne s'agit pas d'assembler un kilo d'échine, un kilo de steak et un kilo de haricots verts à prix intéressant. Il faut donc une action commerciale claire, très vite compréhensible et lisible par le consommateur.

L'organisation du commerce, à l'heure actuelle, déprécie complètement l'origine même des promotions. La promotion était le moyen de réguler l'offre et la demande : en cas d'excès de production par rapport à la demande du marché, on réajustait le prix afin d'écouler les stocks. Désormais, il n'y a quasiment plus de promotions. Des efforts ont toutefois été faits, récemment, sur le poireau.

Pour avoir travaillé dans le monde de l'agroalimentaire, je peux vous dire que les promotions sont planifiées un an à l'avance : nous avons fait des promotions sur les brochettes de dinde au mois de mai, parce que les gens ressortent leur barbecue à ce moment-là. C'est une période où il y a beaucoup de jours fériés et l'on est obligé de faire revenir les salariés le samedi. Ces derniers doivent travailler avec des amplitudes horaires plus importantes, simplement pour satisfaire des promotions qui n'ont aucun fondement par rapport à l'offre.

Les industriels tiennent compte des surcoûts liés aux promotions. Dans la construction tarifaire, on est contraint de réaugmenter le prix de vente pour le consommateur à des fins de promotion : cela n'a plus de sens. Je souhaite éviter ce genre de pratiques, pour que notre enseigne reste compétitive. Malheureusement, compte tenu du prix que l'on me facture, je participe à financer ces dérèglements de production.

Il faut redonner la main aux filières de production, même si cela semble un objectif idéal. Chaque fois qu'il y a une crise, le réflexe du Gouvernement est d'appeler la filière à mieux s'organiser. Je peux parfaitement le comprendre, sauf que la filière n'a pas d'outils pour agir ou en possède très peu. Elle pourrait, en cas de crise, orchestrer des promotions. Or force est de constater qu'on lui impose cette solution, alors qu'il faudrait qu'elle prenne elle-même l'initiative.

Selon moi, celui qui bénéficie de l'action commerciale est celui qui doit payer. Une enseigne commerciale qui accroît le trafic dans son magasin s'assure un bénéfice, en conséquence de quoi elle doit payer. De même, un industriel qui réalise une action commerciale sur tel ou tel produit pour en augmenter le volume reçoit un bénéfice. Il doit donc payer, lui aussi.

Bref, toutes ces pratiques entretiennent un rapport de force qui, *in fine*, pèse sur les agriculteurs, et les consommateurs n'en sortent pas gagnants. On pourrait se dire que nous avons de la chance en France, parce les produits sont moins chers et qu'il existe une bonne consommation, ; or ce n'est pas le cas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous proposez des produits qui sont à 100 % d'origine française et peu transformés ; vous êtes transparent sur ce point. En revanche, il y a un an, une polémique est née à propos de votre

refus de bannir l'élevage intensif de poules pondeuses et de poules de chair. J'ai du mal à comprendre certains de vos choix…

M. Daniel Sauvaget. – Vous parlez au fils d'agriculteurs que je suis. Je ne supporte pas que des gens qui n'ont jamais mis les pieds dans une ferme s'autorisent à dire que les agriculteurs maltraitent leurs animaux. Je suis né dans une ferme ; j'ai vu ma mère prendre des biberons pour nourrir des petits veaux et les sauver. C'est méconnaître la relation de l'agriculteur avec ses animaux que de prétendre qu'il les maltraite. Je ne dis pas cela pour les excuser, mais il y a des agriculteurs qui maltraitent leurs animaux, comme il y a des parents qui maltraitent leurs enfants.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends bien ce que vous dites, mais il se trouve que l'élevage intensif de poules a été documenté. L'ensemble de la grande distribution s'est d'ailleurs engagée à remédier à la question. Vous qui êtes fils d'agriculteurs, vous pouvez sûrement comprendre qu'il est préférable d'élever des poules en plein air que de les laisser vivre sur une surface grande comme une feuille A4.

M. Daniel Sauvaget. – J'ai été victime d'un mini-terrorisme de la part de l'association L214. Un matin, je suis arrivé à mon bureau et tout le monde était un peu désemparé ; le standard était saturé, des mails nous étaient envoyés de partout et certains propos étaient relayés *via* les réseaux sociaux. Ce que j'affirme devant vous peut être vérifié aisément.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Soit, mais il est un peu extrême de qualifier ces actes de terrorisme.

M. Daniel Sauvaget. – J'ai immédiatement réagi aux interpellations en disant : « Vous pouvez faire tout ce que vous voulez, je ne céderai pas ! » Ce n'est pas moi qui vais obliger les agriculteurs à modifier leur comportement en fonction de tel ou tel critère défini par des gens qui ont une vision idéalisée de l'élevage. Je fais confiance au monde agricole pour savoir ce qu'il y a lieu de faire. Pour l'avoir vécu, je peux vous assurer que l'agriculture est l'activité qui a le plus évolué ces cinquante dernières années.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce que vous vendez des poules en batterie ?

M. Daniel Sauvaget. – Je ne vends pas de poules.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais utilisez-vous des œufs de poules élevées en batterie dans vos produits ?

M. Daniel Sauvaget. – Les poules élevées en batterie, ça n'existe plus !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Alors ce sont les autres distributeurs qui font le travail.

M. Daniel Sauvaget. – Non, ce n'est pas vrai. La fin de l'élevage des poules en batterie est le résultat d'une forme de prise de conscience collective,

de la même façon que nous avons appris à gérer notre hygiène un peu plus intelligemment au cours du temps. Je ne vais pas contrarier cette évolution, mais, dans le même temps, je ne prétends pas imposer quoi que ce soit. Je veux simplement être partie prenante et accompagner les acteurs concernés.

Le dispositif zéro gaspillage que nous proposons aux consommateurs consiste à faire un effort tarifaire sur des produits qui dépassent la date conseillée de consommation. Nous proposons aux consommateurs de partager cet effort-là : cela signifie qu'ils en bénéficient en partie. L'autre partie nous permet de financer, avec les associations en périphérie des organisations agricoles, des projets visant à améliorer les pratiques agricoles. Ce genre de démarche me parle : elle est concrète, intelligente et positive.

Encore une fois, je ne supporte pas la contrainte et les interdits. Je crois en la capacité des acteurs à être responsables et à aller de l'avant.

Mme Marie-Lise Housseau. – Vous adressez-vous à des coopératives ou à des groupements lorsque vous cherchez des produits ? Demandez-vous qu'un cahier des charges spécifique soit respecté, ou veillez-vous simplement à ce que vos produits soient d'origine française ? Je sais que vous êtes beaucoup implanté en Bretagne, mais d'où viennent réellement vos produits ?

Par ailleurs, qu'est-ce qui vous démarque de vos principaux concurrents, à savoir Picard et Thiriet ? Comment parvenez-vous à proposer une offre différente aux consommateurs ? Travaillez-vous avec les grands groupes ?

M. Daniel Sauvaget. – Sur certaines lignes de produits, nous n'avons plus trop le choix, mais nous privilégions autant que possible nos rapports avec PME, voire avec les très petites entreprises (TPE). Par exemple, mon enseigne achète des saucisses de Toulouse auprès d'une brasse de Carla-Bayle, dans l'Aveyron. Jean-François Marchat, le petit producteur d'Occitanie avec lequel nous sommes en relation, propose un produit exceptionnel. Cela me plaît, car nous sommes en mesure d'apporter au consommateur un produit spécifique. Là où nous sommes implantés, nous nous efforçons de repérer des fournisseurs qui s'impliqueront dans l'offre de produits définie par notre enseigne.

Nous travaillons avec des coopératives et des entreprises qui disposent d'outils de production en France, en étant néanmoins détenues par des capitaux étrangers européens. Nous sommes plus utiles à ce type d'entreprises qu'aux grands groupes, qui n'ont pas besoin de nous. Encore une fois, nous avons plus d'affinités avec le réseau des PME, des TPE et des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Ce qui nous différencie, ce sont tous les critères que je vous ai exposés, la façon dont nous travaillons, la nature des produits offerts – à savoir des produits fabriqués en France à 100 % – et le positionnement tarifaire que nous adoptons.

Mme Marie-Lise Housseau. – J'insiste : demandez-vous à vos fournisseurs de respecter un cahier des charges ?

M. Daniel Sauvaget. – Nous avons défini un cahier des charges, mais nous ne cherchons pas à être sophistiqués. Encore une fois, je ne vais pas expliquer à mon fournisseur la façon dont il doit travailler. En revanche, je veux être parfaitement serein quant au respect des engagements de qualité que nous prenons vis-à-vis du consommateur : je suis intraitable sur ce point. Notre exigence sur l'origine des produits n'est pas non plus négociable.

Nous essayons, avec nos fournisseurs, de construire une solution qui nous permettra de vendre les produits le moins cher possible, sans sacrifier leurs marges ni celle des producteurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est le nombre de collaborateurs qui travaillent pour vous ?

M. Daniel Sauvaget. – L'enseigne emploie directement 80 personnes, mais, si l'on tient compte des salariés affiliés, ce sont environ 200 personnes qui travaillent sur l'ensemble du réseau.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est votre marge nette ?

M. Daniel Sauvaget. – Notre enseigne est une espèce de *scale-up*. L'idée était de bâtir un modèle qui fonctionne. Comme c'est souvent le cas dans la distribution, c'est la volumétrie qui nous fait gagner. Nous sommes toujours déficitaires à l'heure actuelle, mais, selon nos prévisions, nous devrions atteindre l'équilibre en 2027. Nous finançons notre montée en puissance sur fonds propres ; c'est la raison pour laquelle nous sommes entrés en bourse.

Du reste, nous visons l'objectif de dégager environ 8 % de marges sur l'activité des magasins afin de financer nos frais fixes, soit les services d'achat, de marketing et de logistique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous confirmez donc que vous êtes toujours déficitaires ?

M. Daniel Sauvaget. – C'est bien le cas. Nous avons souhaité sortir des sentiers battus et avons, en conséquence, mené un travail de longue haleine. Ce qui est acquis, aujourd'hui, est notre capacité à dégager des marges sur l'activité des magasins.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quand vos activités ont-elles commencé ?

M. Daniel Sauvaget. – L'histoire d'Écomiam est née en 2009, lorsque, pour la première fois, j'ai pris l'initiative de vendre directement sur le port de Brest des cartons de poulets. Le premier magasin a été installé en 2011 et le rythme de nos activités s'est accentué en 2020.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous vous remercions de votre venue, monsieur Sauvaget.

E-commerce alimentaire - Audition de MM. Romain Roy, président-directeur général fondateur de Greenweez, Nathan Labat, cofondateur de La Fourche, et Paul Lê, cofondateur de La Belle Vie

(Jeudi 2 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous accueillons pour une table ronde relative au commerce alimentaire en ligne M. Romain Roy, fondateur et président-directeur général de Greenweez, M. Nathan Labat, cofondateur de La Fourche et M. Paul Lê, cofondateur de La Belle Vie.

Merci de votre présence. Vous connaissez les règles des commissions d'enquête, qui exigent 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. Paul Lê M. Romain Roy et M. Nathan Labat prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes particulièrement intéressées par un échange avec vous, car vos entreprises concilient une politique de prix concurrentielle très intéressante et la construction d'une offre vertueuse de produits issus de l'agriculture biologique, le tout avec un support de commerce en ligne.

Nous souhaiterions donc savoir comment vos entreprises s'insèrent dans le secteur actuel de la distribution et comment vous appréciez le cadre législatif auquel vous êtes soumis. Est-il adapté ? Y a-t-il des éléments qui peuvent être améliorés ? Comment, notamment, gérez-vous les promotions, que vos entreprises pratiquent visiblement assez largement ? Quels sont vos rapports avec les distributeurs ? Avez-vous des remarques sur les marques de distributeurs ? En matière de négociations commerciales, comment vous êtes-vous intégrés dans ce rendez-vous annuel et comment votre équilibre économique, votre modèle d'affaires, se met-il en place dans le cadre des règles et de la réalité de ces négociations ?

M. Romain Roy, président-directeur général fondateur de Greenweez. – Je voudrais commencer par vous présenter Greenweez. C'est une entreprise que j'ai fondée en 2008 à Paris, avec un objectif simple : rendre les produits bio et écoresponsables accessibles au plus grand nombre, en ligne et à des prix justes. En dix-sept ans, nous avons réussi à construire l'un des *leaders* européens du commerce en ligne spécialisé dans le bio.

Trois dates peuvent servir de repères chronologiques. En 2009, nous déménageons pour nous installer sur les bords du lac d'Annecy, où nous nous

trouvons toujours à l'heure actuelle. En 2016, Greenweez rejoint le groupe Carrefour. Ce rapprochement nous a permis d'accélérer notre développement et de bénéficier d'appuis sur les fonctions transverses – ressources humaines, affaires juridiques, achats non marchands –, tout en conservant notre identité, notre politique commerciale, notre politique de sélection et notre autonomie opérationnelle sur les décisions commerciales. En 2021, d'une part, nous avons lancé une extension de notre modèle, à savoir une place de marché – j'y reviendrai, car c'est un point important dans le cadre de nos discussions d'aujourd'hui – ; d'autre part, nous sommes devenus cette année-là une entreprise à mission, ce qui nous a permis de formaliser dans nos statuts nos engagements envers la transition alimentaire et écologique.

Comme vous le savez, Greenweez fait partie d'un groupe coté : je serai donc relativement limité dans ma capacité à vous donner des chiffres précis. Bien entendu, vous aurez tous les chiffres détaillés et précis dans nos réponses au questionnaire.

Aujourd'hui, Greenweez réalise en France un chiffre d'affaires de plusieurs dizaines de millions d'euros, avec 170 000 références au catalogue et une équipe en France d'une cinquantaine de personnes. Nous organisons tout depuis notre siège, qui se trouve à Saint-Jorioz, sur les bords du lac d'Annecy, et toute la partie logistique est réalisée par deux prestataires externes.

Une partie se trouve à Évreux et gère tout ce qui est sec ; un entrepôt à Rungis gère toute la partie fruits, légumes et frais. Sur le plan opérationnel, notre organisation, comme dans tout commerce en ligne, repose sur trois piliers : la sélection et le référencement des produits, toute la partie logistique du commerce en ligne et la relation client au sens large, depuis l'acquisition jusqu'à la fidélisation et au support client. Tous ces piliers sont gérés en propre, à l'exception de la logistique qui est externalisée, mais que nous gérons au quotidien, ce qui nous permet d'avoir une visibilité directe et précise sur nos coûts et donc sur la réalité de nos marges.

Il est important de vous préciser la nature de notre relation avec Carrefour. Comme je vous l'ai indiqué, nous bénéficions d'un certain nombre de synergies avec le groupe, principalement sur les fonctions support. Nous gérons en direct tout ce qui concerne les négociations et la politique commerciales ; seule exception à cette règle : huit fournisseurs sur un total de plus de 170 avec lesquels nous travaillons, pour 5 % de notre chiffre d'affaires. C'est donc une toute petite partie de notre assortiment qui est négociée en commun avec Carrefour. Sur la politique fournisseur, je veux être précis, car c'est au cœur du sujet qui nous réunit aujourd'hui. Depuis 2008, nous avons référencé et accompagné des centaines de petites et moyennes entreprises (PME) françaises, des centaines de marques, des entrepreneurs engagés dans la bio. Nous avons vu naître des marques, nous leur avons offert leur premier débouché. Nous leur avons ouvert notre vitrine en ligne. Nous les avons aidées à construire leur offre, à trouver leur clientèle. Une grande partie de ces marques sont aujourd'hui plus grosses que nous et gagnent plus d'argent que

nous. Nous en sommes très contents, puisque c'est exactement ce que nous avons voulu faire depuis le premier jour, c'est-à-dire contribuer au développement de ce secteur de la bio spécialisée qui nous paraît essentiel dans une trajectoire vers une alimentation plus saine et plus responsable. Notre relation avec les fournisseurs est fondée, évidemment, sur le respect mutuel et la durée. La plupart de ces fournisseurs nous accompagnent depuis l'origine. Nos négociations annuelles – puisque vous avez évoqué le sujet – se déroulent en général très sereinement. Nous ne vivons pas véritablement la pression à l'approche du 1er mars, puisqu'en général nous avons fini bien avant. Nous ne pratiquons pas de déréférencements brutaux et nous ne facturons jamais de pénalités logistiques.

Évidemment, nous n'utilisons pas ces éléments comme des leviers de négociation commerciale. Ce n'est pas une posture ; c'est un modèle et une nécessité dans la distribution biologique spécialisée. Mes confrères le confirmeront : la confiance des fournisseurs est un actif dont on ne peut se passer.

Le deuxième point que je souhaitais aborder est notre place dans la distribution biologique spécialisée. Il faut que vous ayez une image claire de ce que représente aujourd'hui le commerce en ligne spécialisé dans le biologique, dans la distribution alimentaire française et, en particulier, dans la distribution biologique spécialisée. En effet, lorsque l'on parle de *leader*, cela peut laisser entrevoir une image quelque peu différente. En réalité, le marché du biologique spécialisé en France, vous le savez, est dominé par le commerce physique, avec des géants comme Biocoop et d'autres enseignes telles que La Vie Claire, Bio C'Bon, Naturalia ou So.bio, pour n'en citer que quelques-uns.

Le commerce en ligne spécialisé dans le biologique représente environ 5 % de ce marché. C'est un canal en croissance, mais qui reste encore extrêmement minoritaire par rapport à l'ensemble de la distribution biologique spécialisée. Dans ce contexte, le poids que nous avons dans les négociations commerciales avec nos fournisseurs est, évidemment, structurellement limité. Pour la grande majorité de nos fournisseurs, nous ne sommes pas du tout leur premier client, ni un client dominant. Les réseaux de magasins spécialisés et, parfois, la grande distribution pèsent bien davantage que nous dans leur équilibre économique. Ce que je veux dire par là, c'est que nos fournisseurs ont des alternatives.

Ils choisissent de travailler avec nous, ils ne le font pas par défaut ou par contrainte. Cette réalité inverse quelque peu la logique du rapport de force et, globalement, nous ne sommes pas véritablement en mesure d'imposer des conditions. Nous sommes en position de devoir les convaincre de travailler avec nous.

Troisième point, nous avons depuis 2021un modèle hybride combinant la distribution (« *retail* ») ou le *e*-commerce traditionnel et la place

de marché (« *marketplace* »). Le modèle de la première composante est très simple : nous contractualisons avec des fournisseurs, nous leur achetons des produits, nous les stockons dans nos entrepôts, nous recevons des commandes de clients, nous les préparons et nous les envoyons à nos clients. C'est dans cette partie de notre modèle, évidemment, que la question des marges se pose.

Dans la deuxième composante, qui est la place de marché, nous opérons uniquement comme une vitrine en ligne. Nous ne négocions pas les prix, nous n'achetons rien ; nous donnons la possibilité à des fournisseurs de venir proposer directement leurs produits sur notre plateforme en fixant librement leur prix. En contrepartie des services que nous leur apportons – c'est-à-dire de la visibilité, du trafic, la possibilité de faire voir et de vendre leurs produits –, nous percevons une commission qui est en général fixe pour tous les fournisseurs, avec un niveau classique pour une place de marché : entre 10 % et 15 % du chiffre d'affaires. Ce n'est pas négligeable. Il faut comprendre qu'en face, nous avons des coûts très importants : nous assurons toute la partie *marketing* et faisons connaître leurs produits. Le sujet qui nous concerne aujourd'hui est surtout la distribution, dans laquelle il y a effectivement des négociations commerciales et des achats.

En guise de conclusion, je voulais revenir sur deux vérités qui sont très importantes pour nous. La première est la réalité de nos marges. Nos fournisseurs, pour la plupart, gagnent de l'argent. De notre côté – et vous le verrez quand vous recevrez les chiffres détaillés –, nous nous battons férocement pour atteindre la rentabilité. Ce n'est pas une complainte, c'est un fait structurel. Dans la bio spécialisée, c'est en grande partie le distributeur qui, aujourd'hui, prend le risque financier.

Nos marges brutes peuvent parfois, de prime abord, apparaître plus importantes que dans le secteur conventionnel ; mais la filière biologique a un certain nombre de coûts supplémentaires et, dans le commerce en ligne biologique, la situation est encore plus difficile : nous devons couvrir une logistique spécifique, des emballages responsables, des coûts d'acquisition de clients et une infrastructure technologique. Tout cela fait que, lorsque l'on regarde la marge nette – qui est pour nous le véritable indicateur économique à étudier –, ces elle est faible, parfois presque inexistante. C'est donc un modèle assez délicat.

Dernière vérité – celle qui me pèse le plus : nous sommes là depuis dix-sept ans, à défendre cette distribution biologique, ce secteur du bio, en faisant tous les efforts pour le développer. Vous le savez, le marché du bio a subi une correction sévère depuis 2022, après des années et des années de croissance. Les raisons sont connues : l'inflation, la pression sur le pouvoir d'achat, mais aussi – et on en parle trop peu – le désengagement progressif de l'État dans le soutien à la filière. La réduction des aides à la conversion à l'agriculture biologique a freiné le développement de l'offre au moment précis où il aurait fallu l'accélérer. Moins de producteurs en conversion, ce sont des prix qui restent élevés et des consommateurs qui arbitrent en faveur du

conventionnel. C'est un cercle vicieux que la puissance publique avait les moyens d'interrompre. Je ne suis pas là pour vous donner des leçons, mais simplement pour vous dire que si cette commission débouche sur des recommandations, j'espère qu'elles porteront également sur les conditions dans lesquelles une filière comme la filière biologique peut continuer à se développer, à rémunérer correctement ses producteurs et à proposer aux consommateurs français une alimentation de qualité à un prix accessible. Ce combat-là, nous – et quand je dis « nous », je ne parle pas simplement de Greenweez, mais de l'ensemble des distributeurs de la filière biologique – ne pourrons pas le mener seuls indéfiniment.

M. Nathan Labat, cofondateur de La Fourche. – Je suis cofondateur et président de La Fourche, un magasin bio en ligne. Nous sommes sur un marché qui reste petit par rapport à l'ensemble de la grande surface spécialisée (GSS) c'est-à-dire la distribution spécialisée bio. De manière générale, nos relations avec nos fournisseurs sont très différentes de ce que vous avez pu observer lors de vos précédentes auditions, que ce soit avec les grands acteurs de la GSS, mais également et surtout avec la grande et moyenne distribution (GMS).

La Fourche est un supermarché bio qui fonctionne avec un système d'adhésion. Le principe est assez simple : échanger du pouvoir d'achat contre de la fidélité. Lorsque vous devenez membre de La Fourche, un peu comme dans une association pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), vous accédez pour environ 69 euros par an à un catalogue de 5 000 références qui sont en moyenne 20 % moins chères que ce que vous pouvez trouver dans le commerce chez nos confrères. C'est notre modèle économique spécifique qui nous permet de proposer des tarifs de ce type.

L'entreprise existe depuis 2018. Notre fonction achat, et notamment notre fonction marques de distributeur (MDD), existe depuis cinq ans. Nous sommes donc une entreprise assez jeune. Nous avons un écosystème de fournisseurs principalement composé de TPE et de PME.

Mais concentrons-nous sur le sujet des marges et ce qui fait la spécificité de La Fourche à cet égard – qui est ce qui vous intéresse. Un mot sur notre taille : nous avons réalisé une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires l'année dernière sur deux pays – 90 millions en France et 7 millions en Allemagne, où nous sommes présents depuis 2023 – avec une croissance de 35 %. C'est donc une taille réduite par rapport aux mastodontes que sont Carrefour ou même Greenweez ou Biocoop, qui a réalisé à peu près 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'année dernière. Nous sommes donc à environ 5 % du chiffre d'affaires de Biocoop.

Avec cette taille, nous n'allons donc pas chercher nos prix en mettant en péril les producteurs. Nous avons seulement un modèle de distribution (« *retail* ») un peu différent, que nous estimons un peu plus intelligent – mais simplement parce que nous sommes arrivés plus tard –, qui permet de

dégager de la marge en proposant des prix de vente compétitifs au consommateur, sans pour autant mettre en péril les producteurs. C'est un modèle que l'on va retrouver aux États-Unis, où l'un des grands *leaders* de la distribution, Costco, propose un modèle d'abonnement comme le nôtre. Nous avons repris ce modèle pour dégager de l'accessibilité.

Celui-ci comporte quatre grands piliers. Nous avons d'abord moins de marques par catégorie. Nous avons d'ailleurs développé notre marque propre. Nous nous voyons plus comme un sélectionneur que comme un courtier (« *broker* ») - qui aurait 20 000, 30 000, 40 000 références. Dans un hypermarché aujourd'hui, cela peut monter jusqu'à 40 000. Nous allons donc sélectionner, ce qui permet de massifier les achats avec certains partenaires et de faire moins, mais mieux, c'est-à-dire d'avoir des partenariats forts avec nos 200 producteurs seulement, là où nos concurrents en auront 800.

Deuxième pilier : l'adhésion, qui nous permet de réaliser l'acquisition client en ligne une seule fois, au lieu d'aller payer Google ou Facebook pour chaque acquisition, ce qui se fait traditionnellement sur internet – où il y a une sorte de « taxe GAFA » que chaque *e*-commerçant paie pour être visible sur les réseaux. La beauté de notre modèle est que nous ne la payons qu'une seule fois et que nous bénéficions d'une très forte récurrence de nos commandes. Cela induit des coûts *marketing* vraiment très bas par rapport à ce que l'on peut retrouver sur internet. Des *e*-commerçants sur le même secteur que nous peuvent payer entre 18 %, 20 % ou 30 % de leur chiffre d'affaires en *marketing*. Nous nous situons plutôt autour de 5 %. C'est donc une énorme différence.

Troisième pilier : une plateforme logistique unique, à Mitry-Mory, en Seine-et-Marne. Nous étions dans le 93 pendant des années et nous sommes maintenant dans le 77 depuis 2021. Cela nous permet de massifier nos achats, car nos fournisseurs économisent en logistique : ils nous envoient une palette ou un camion complet. Il s'agit là d'un transfert de marge classique.

Dernier pilier, qui peut aussi vous intéresser en tant qu'élues : nous avons, dès le début, voulu que La Fourche touche tout le monde, ne pas faire du « bio bobo », mais du bio pour l'ensemble des Françaises et des Français. Nous avons donc décidé de lancer ce modèle sans les produits frais, car c'est l'offre la plus compliquée à gérer en *e*-commerce. Nous avons voulu construire une offre qui correspond à l'occasion d'achat que l'on trouve dans un *drive* Leclerc ou Carrefour, c'est-à-dire l'achat mensuel par lequel on refait ses placards. C'est une occasion d'achat qui se présente plutôt en province, moins dans les grandes villes et moins pour les urbains.

Premièrement, c'est l'une des seules qui permet d'être rentable en ligne, parce qu'il y a un panier moyen plus élevé. Deuxièmement, cela nous a permis aussi de ne pas avoir les délais très courts que l'on peut avoir chez certains *e*-commerçants, avec une livraison le lendemain. Nous livrons en trois ou quatre jours, ce qui fait que nous avons des coûts de livraison moins élevés. Nous n'avons pas la dimension « frais », ce qui nous permet d'aller livrer

partout. Aujourd'hui, nous avons un réseau de points relais qui couvre tous les bureaux de Poste de France. Ainsi, si l'on habite à Saulieu, pour prendre un exemple, on peut se faire livrer à la poste de Saulieu. Je ne sais pas s'il y a un Biocoop ou un magasin bio à Saulieu, mais la réalité est que 46 % de nos membres vivent à la campagne. Cela est, entre guillemets, bénéfique à la fois pour eux, parce que nous allons les aider dans des endroits où l'on n'a pas facilement accès à une offre engagée, et cela nous permet aussi, à nous, d'avoir un modèle plus rentable.

Notre fonction achat est divisée en deux, entre les marques nationales et la marque propre. La marque propre est très importante pour nous, car elle nous permet de donner de l'accessibilité à nos membres. Nous avons donc à peu près sept personnes sur la partie marque propre et cinq personnes sur la partie marques nationales. Comme l'a dit Romain Roy, nous avons des relations effectivement très différentes de celles que vous allez attendre, je le suppose, des grands groupes. Nos négociations se font de manière assez sereine. Nous n'avons pas cette date butoir du 1er mars ; nous n'allons pas déréférencer ; nous avons des partenariats à très long terme. Nous sommes contraints par notre taille parce que nous sommes des nains. Nous ne pouvons pas imposer grand-chose. C'est vrai aussi pour notre marque propre, parce que nous ne pouvons pas faire appel à de gros faiseurs : ce sont aussi des petites et moyennes entreprises (PME) et des très petites entreprises (TPE).

Nous n'avons donc pas non plus la capacité de lancer des appels d'offres chaque année pour remettre en cause nos partenariats ou pour rechercher un meilleur prix. Nous avons déréférencé peut-être trois marques sur des sujets de qualité la plupart du temps, mais nous n'avons pas du tout de capacité à pressuriser notre amont. Ce n'est pas du tout notre but.

Pour finir, nous avons aussi voulu marquer notre engagement. Nous, trois fondateurs de La Fourche, l'avons créée avec l'idée de démocratiser la consommation responsable. Pour les produits biologiques, les deux principaux facteurs sont la confiance et le prix – d'ailleurs, c'est plutôt le prix, puis la confiance. Si nous arrivons à lever ces deux barrières à l'achat, c'est cela qui permettra de massifier la consommation biologique et engagée. Nous menons donc ce travail depuis huit ans avec beaucoup d'ardeur et, aujourd'hui, nous voyons que plus de 60 % de nos adhérents augmentent leur consommation de produits bio grâce à nous. Nous n'allons donc pas seulement prendre des parts de marché : nous étendons le marché. C'est cela qui nous rend le plus fiers : le fait de permettre à des personnes, notamment à celles qui appartiennent à la classe moyenne – c'est le gros de nos adhérents – , de mieux consommer.

Nous avons effectivement inscrit cela dans nos statuts, *via* le statut spécial de société à mission, l'année dernière. Cela nous permet d'institutionnaliser notre fonction sociale, ce qui représente une force légale très intéressante pour nous ; d'autre part, cela nous oblige à être audités par un organisme tiers indépendant. Pour nous, c'est aussi une manière d'être très

transparents vis-à-vis de nos adhérents sur toutes les dimensions de la responsabilité sociale et environnementale que nous essayons de promouvoir.

M. Paul Lê, cofondateur de La Belle Vie. – J'ai cofondé mon entreprise, labellevie.com, avec mon associé Alban Wienkoop il y a dix ans. Nous sommes beaucoup moins orientés vers le bio ; nous nous considérons comme une entreprise logistique et technologique. Notre postulat de départ a été que les urbains ont aujourd'hui moins de temps pour faire les courses, en raison de leurs occupations professionnelles, familiales et de leurs loisirs. Notre travail consiste donc à livrer les courses rapidement. Là où le commerce en ligne livre en général entre 24 et 48 heures, voire un peu plus, notre délai de livraison sur Paris et l'Île-de-France se situe aujourd'hui aux alentours de 2 heures 30 en moyenne, avec un catalogue de 20 000 produits.

Nous nous concentrons beaucoup moins sur la qualité biologique du catalogue : nous sommes plutôt un site agnostique, c'est-à-dire que nous essayons de vendre ce que les gens veulent. Aujourd'hui, la part du bio chez nous représente entre 15 % et 20 %, car nos clients accordent surtout de la valeur à leur temps et veulent leurs produits rapidement. Nous ciblons moins les clients qui veulent du local et du bio, même s'il est très important d'en avoir dans notre offre. Nous faisons d'ailleurs beaucoup de promotions à ce sujet, nous pourrons y revenir. Nos clients ont envie de remplir leurs placards, d'avoir du bio, de la viande, du bon poisson en une seule livraison et rapidement, parce qu'ils ne savent pas précisément ce qu'ils feront le lendemain. Telle est donc l'offre de La Belle Vie, celle que nous avons développée il y a onze ans.

Le système logistique est assez simple. Nous avons un grand entrepôt dans Paris. Nous achetons et nous revendons avec des marges que l'on peut comparer à celles de mes confrères. Cependant, comme mes confrères, nous avons derrière, pour financer les sièges et l'acquisition, une logistique évidemment inédite, puisque nous sommes aujourd'hui l'un des rares acteurs français à assurer la livraison dite rapide et de manière rentable.

Nous réalisons plusieurs dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires et nous avons atteint la rentabilité au résultat net en 2024, performance que nous avons répétée en 2025. Mais ce résultat net est de moins de 1 %. J'estime donc, comme mes confrères, que nous ne sommes pas ceux qui prennent la plus grande part du gâteau.

Nous avons entre 300 et 350 fournisseurs directs. Par ailleurs, nous avons un partenariat avec la coopérative U depuis 2020, qui représente 55 % de nos achats : c'est là que nous achetons en majorité les marques nationales, celles que l'on ne peut pas négocier lorsque l'on est trop petit. À côté de cela, nous avons des centaines de fournisseurs avec qui nous entretenons des relations assez saines. Comme mes confrères, nous ne les pressurisons pas et nous ne les déréférençons pas lorsque nous n'avons pas réussi à obtenir les bons prix. Les seules raisons de déréférencement sont, comme pour beaucoup

d'épiciers, la qualité ou le fait que des produits ne trouvent pas leur clientèle chez nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je commencerai par une question qui s'adresse à vous trois, avant de vous poser des questions plus spécifiques.

Comment fixez-vous les marges et comment effectuez-vous la péréquation entre les produits ? Dans votre offre, appliquez-vous le même taux de marge à tous les produits, par exemple 35 % ? Vous ne l'avez pas communiqué. Quelle est la différence entre eux ? Quelle est votre marge opérationnelle ?

M. Nathan Labat. – Je dirais que nous faisons assez peu de péréquation. Ce n'est pas du tout l'esprit, en tout cas, dans lequel nous travaillons. En revanche, il y a des catégories qui sont déjà plus ou moins margées, mais en fonction de ce qui se passe sur le marché. Nous le subissons, pour ainsi dire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est-à-dire que vous vous alignez sur la grande distribution ?

M. Nathan Labat. – Je vous donne un exemple : nous avons développé nos légumes en conserve : ratatouille, tomates-courgettes, courgettes en sauce tomate, etc. Nous avons été très surpris de constater, en examinant les prix, que nous nous trouvions face à des péréquations. En effet, nos prix d'achat sont à peu près les mêmes pour des courgettes et des aubergines ; cela ne change pas grand-chose. En revanche, le prix affiché par nos confrères de la grande et moyenne distribution était beaucoup plus bas pour la ratatouille que pour l'ensemble des autres légumes. Nous avons décidé, pour notre part, de ne pas procéder ainsi et d'appliquer des prix plus ou moins identiques sur cette catégorie.

Il existe effectivement des impératifs par catégorie, car certaines sont plus concurrentielles, comme le lait : vous avez dû le constater lors des auditions, certaines catégories sont tout simplement plus disputées. Pour notre part, nous pratiquons assez peu de péréquations. Nous essayons d'être transparents et d'avoir une politique claire vis-à-vis de nos membres.

En revanche, nous allons avoir des stratégies, promouvoir certaines offres en étant un peu plus compétitifs sur celles-ci. Nous avons notamment une offre que nous appelons « Achetez malin », qui reproduit un peu l'expérience du vrac avec des denrées, comme des amandes : nous serons plus compétitifs, car nous considérons que c'est un élément important pour l'accessibilité. Sur notre marque propre, nous pourrons aussi être plus compétitifs. Cependant, nous n'avons pas vraiment de notion de péréquation par catégorie comme vous pouvez l'entendre.

M. Romain Roy. – Un peu à l'instar de ce qui vient d'être dit, nous ne faisons pas du tout de péréquation. Nous proposons une offre relativement

horizontale, c'est-à-dire que nous couvrons beaucoup de catégories de produits, de l'alimentaire, mais également du non-alimentaire, de l'hygiène et de la cosmétique. Ce sont des univers dans lesquels les niveaux de marge sont relativement différents. Nous nous adaptons donc, comme vous l'avez dit, au prix du marché. D'une part, nous avons des fournisseurs qui fixent des prix dans les conditions générales de vente, auxquelles nous nous adaptons. D'autre part, il y a quelques catégories qui sont des produits d'appel sur lesquels nous allons réduire nos marges, car nous savons qu'il est important de faire venir les clients sur ces produits-là. Par exemple, l'univers de la couche : lorsque nous attirons des clients par ce biais, ils vont avoir tendance à racheter des couches. Nous savons aussi que c'est un marché sur lequel les prix sont relativement bataillés ; si nous voulons avoir une chance de prendre position sur cette catégorie, nous sommes obligés d'avoir des marges relativement basses. Cela ne se fait pas au détriment des fournisseurs, mais plutôt au détriment de notre propre marge. Ce sont donc des choix de politique commerciale pour lesquels nous essayons d'être alignés.

Vous avez parlé de la comparaison avec la GMS. Dans notre cas, comme je vous l'ai dit, nous avons très peu d'intersections d'offre avec la GMS. L'intersection d'offres entre la distribution biologique spécialisée et la GMS est très faible, d'où les huit marques seulement que nous avons en commun. Nous raisonnons plutôt par rapport à l'ensemble de ce qui se fait dans la distribution biologique spécialisée. Nous regardons quels sont les prix de vente de nos confrères et nous essayons de nous positionner de manière intelligente, en gardant tout de même un minimum de marge, car, je vous le dis, nous souffrons en termes de rentabilité. Il s'agit enfin d'adapter notre politique commerciale aux différentes catégories dans lesquelles nous sommes présents.

M. Paul Lê. – Nous comparons nos prix avec ceux de nos concurrents de la GMS, puisque la majorité des produits que nous vendons le sont également en GMS. Nous essayons de respecter nos marges et d'être rentables : nous sommes donc parfois un peu plus chers sur certains produits, car les personnes qui viennent chez nous valorisent davantage leur temps que le prix.

Sur certains produits cependant, notamment les produits d'appel, nous ne devons pas être trop détachés de la concurrence. En effet, dans l'esprit de nos clients, il y a des produits, en particulier des produits de première nécessité comme l'eau, que nous ne pouvons pas vendre beaucoup plus cher qu'en GMS, sinon nous perdrions immédiatement le client, qui préférerait prendre sa voiture et aller au drive, par exemple.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le fait que vous disiez que c'est la GMS qui vous donne le la signifie qu'il y a une forme de péréquation, celle de la GMS, qui, de fait, vous est imposée : si elle applique une marge très basse sur certains produits, elle vous impose de faire de même.

M. Romain Roy. – Pour nous, la situation est un peu différente : nous ne nous comparons pas beaucoup avec la GMS, puisque nous n'avons pas d'intersection d'offre avec elle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si ce n'est pas la grande distribution, c'est la distribution spécialisée bio. Vous regardez quand même le prix du marché qui, dans votre cas, est celui de la distribution bio. Vous regarderez donc plutôt ce que font Biocoop, Naturalia… En revanche, nous avons constaté que ces enseignes ne pratiquaient pas véritablement la péréquation, car nous les avons également reçues.

Puisque vous avez la spécificité de pratiquer la vente à distance, je voudrais savoir quel est le poids de la livraison dans le coût global. Quelle est la décomposition d'un prix dans votre modèle économique ?

M. Nathan Labat. – Pour nous, la livraison représente entre 10 % et 15 %.

M. Romain Roy. – Pour nous, une douzaine de pourcents environ.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Logistique et livraison, ou uniquement la livraison ?

M. Romain Roy. – Uniquement la livraison.

M. Paul Lê. – Cela fait partie de notre modèle d'avoir travaillé sur ce point ; nous nous situons donc plutôt entre 8 % et 10 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez rencontré des difficultés dans ce domaine ? Vous avez repris Frichti, qui avait connu de gros problèmes, notamment du travail dissimulé…

M. Paul Lê. – Ce sont deux entreprises différentes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je sais. Je voulais dire : vous avez dû être très vigilant sur ce point ?

M. Paul Lê. – J'ai été extrêmement vigilant sur ce point, puisque nous n'adoptons pas du tout le même circuit logistique. Frichti reposait sur un modèle transformation de boutiques physiques en entrepôts urbains (« *dark stores* »), ce qui est interdit par le plan local d'urbanisme. Les livreurs livraient à vélo dans un rayon de quinze minutes aux alentours de ces entrepôts.

Pour notre part, nous avons un entrepôt central dans 12e arrondissement de Paris. Notre panier moyen est cinq fois plus élevé que celui de Frichti, donc faire le trajet à vélo avec trois ou quatre sacs de livraison serait difficile…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. –Vous n'avez donc pas du tout la même logistique que Frichti ?

M. Paul Lê. – Effectivement, nous avons imposé notre logistique à cette entreprise.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce sont néanmoins des frais importants.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quel est l'intérêt de ce rachat ?

M. Paul Lê. – Nous nous y sommes intéressés pour deux raisons. Cette entreprise nous apportait d'abord un nouveau segment de produits : les plats préparés. Si vous voyagez de temps en temps aux États-Unis, vous voyez des aires de restauration (« *food courts* ») à la sortie des caisses ; en GMS, vous avez un rayon « ultra-frais » où vous pouvez acheter vos plats du midi et du soir. Nous étions très intéressés par Frichti, car cette entreprise avait développé un savoir-faire qui permettait d'avoir une large catégorie de produits, beaucoup de choix et de la qualité livrée au client.

Deuxième raison : la marque Frichti, qui nous permettait d'ouvrir un nouveau segment de marché, le B2B, c'est-à-dire la vente aux entreprises, que nous n'avions pas encore chez La Belle Vie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment fixez-vous vos prix ? Avez-vous des abonnements ?

M. Paul Lê. – Nous avons un système d'abonnement uniquement sur les segments « entreprises » pour la livraison des plats préparés Frichti.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avec des systèmes différents, vous n'avez pas du tout les mêmes paniers moyens. Avez-vous, les uns et les autres, des positionnements différents qui expliquent cela ? Surtout, comment fixez-vous les prix ?

J'ai ici un comparatif de vos prix. Vos offres étant sur internet, il est facile de les comparer. Pour un même produit, le prix varie de 1,36 euro à 1,99 euro. Sur le lait, il va de 1,10 euro à 1,78 euro, etc. Si l'on regarde les trois offres, on constate que vous avez des fourchettes de prix très différentes.

M. Paul Lê. – Nous avons probablement des politiques de prix différentes, car nous n'avons pas le même profil de clients. Nous ciblons beaucoup plus les urbains, disons les Franciliens, qui ont un pouvoir d'achat plus élevé.

Il me semble que nous sommes à peu près dans les mêmes prix sur les mêmes typologies de produits et les mêmes marques. Je ne sais donc pas si une comparaison est pertinente. Sur le lait, il y a les premiers prix qui sont parfois à moins d'un euro et des prix haut de gamme qui sont au-delà de deux euros le litre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons pris soin de comparer les produits comparables. C'est évidemment aussi une question de marché et de position. Cela relève de votre liberté commerciale.

M. Romain Roy. – D'abord, c'est une bonne nouvelle que nous n'ayons pas les mêmes prix : si c'était le cas, ce serait louche. Cela prouve bien

que nous agissons tous de manière indépendante dans notre politique commerciale.

Nous avons des positionnements un peu différents. Greenweez est sûrement plus transverse, avec plus de produits, plus de catégories ; La Belle Vie est peut-être un petit peu plus positionné CSP+ ; La Fourche peut-être plus spécialisée encore avec un système d'abonnement. Il me semble donc logique qu'il en résulte des prix différents.

J'ajouterais un dernier élément : nous avons tous aussi, j'imagine, des plans d'animation commerciale, des moments promotionnels différents. Vous pouvez donc vous retrouver à un instant T avec des prix de produits relativement différents. Si l'on regarde l'immense majorité, ou lorsque l'on regarde des études de comparaison de prix, évidemment, les positionnements diffèrent. Certains vont être globalement moins chers que d'autres, mais nous ne sommes pas non plus sur un rapport de 1 à 100. Cela reste quand même dans une relative cohérence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est tout de même différent, je vous assure. Je vous donnerai mon tableau si vous le souhaitez. Je ne vais pas le détailler ici, car ce n'est pas une enquête approfondie, mais je constate néanmoins des prix très différents.

M. Nathan Labat. – Il peut y avoir des prix différents sur des produits individuels ; effectivement, ce que nous regardons, c'est plutôt une cohérence globale de l'offre et une compétitivité par rapport à nos concurrents sur l'ensemble de cette offre. Bien sûr, nous avons une empreinte nationale et un seul prix national. Il peut donc arriver que, par rapport à des concurrents du commerce physique, nous soyons très bien placés dans une ville et moins bien dans une autre, précisément parce que notre politique diffère de la leur, qui est locale, en fonction de chaque magasin et de chaque concurrent. Ce que nous pilotons, c'est donc notre compétitivité globale sur notre offre complète.

Romain Roy a raison : nous avons des modèles tous très différents. La Fourche n'a que 5 000 références, ce qui est effectivement beaucoup moins que d'autres. Un modèle de place de marché n'affiche pas du tout les mêmes prix, puisque, sur un modèle de ce type, comme celui de Greenweez, ce n'est pas Romain Roy qui va définir sa politique de prix, mais le producteur ou le fabricant. Par conséquent, cela peut aussi donner des prix affichés sur internet qui sont totalement différents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est vrai, c'est peut-être cela le sujet.

J'ai une question pour vous deux, messieurs Labat et Roy. Pourquoi vous êtes-vous lancés dans la marque de distributeur ? Cela semble important pour vous. Pouvez-vous nous expliquer cela ? Il existe en effet des entreprises qui font de bons produits dans le bio…

M. Romain Roy. – De nombreuses bonnes raisons justifient le lancement d'une MDD. Une, qui ne saute pas forcément aux yeux, est que pour des entreprises de notre taille, il est très coûteux de faire de la publicité, de faire de la promotion de marque (« *branding* »). Quand vous vendez un produit à votre marque, il y a dans les cuisines ou dans les salons un produit sur lequel la marque apparaît. C'est un moyen direct de faire de la publicité, d'assurer une présence de la marque, puisque des gens la voient toute la journée.

Il est également important, dans notre marché, que chacun d'entre nous soit en capacité de se différencier. Or, nous sommes dans un secteur, la bio spécialisée, dans lequel nous avons un certain nombre de marques en commun, puisqu'il y a de grands faiseurs, de grandes marques – vous connaissez tous Le Pain des Fleurs. Il est donc important aussi d'être en capacité de créer de la spécificité, nos propres produits, que nous avons développés selon un cahier des charges spécifique, parfois avec nos clients, parfois seuls.

Le troisième aspect est que cela nous permet, sur certaines catégories de produits, d'avoir des marges un peu supérieures à celles que nous avons sur les marques nationales. Elles ne sont pas très supérieures dans notre cas, car nous ne vendons pas des millions d'unités de produits : nous ne pouvons donc pas faire appel à de très gros faiseurs ; mais c'est tout de même un univers dans lequel nous margeons un peu plus que sur les marques nationales.

Voici donc les raisons : avoir notre propre ligne de produits, à notre marque, créer nos produits spécifiques, fidéliser la clientèle sur les produits qu'elle ne peut trouver que chez nous et avoir des marges un peu plus confortables, parfois, sur certains produits.

M. Nathan Labat. – Notre premier objectif est de démocratiser la consommation bio et responsable. Proposer notre marque propre sur les principales unités de besoin des consommateurs est donc très intéressant pour nous. Cela permet d'avoir moins d'intermédiaires et d'établir une relation directe avec l'amont, avec des producteurs ou des fabricants. Cela signifie aussi moins de dépenses de *marketing*. Une partie du prix des marques nationales provient également des dépenses de *marketing*, ce qui est normal et fait partie du jeu. Il en résulte donc des produits effectivement moins chers que leur équivalent en marque nationale.

Dans notre cas, il y avait un véritable enjeu à fédérer une communauté d'adhérents. Chaque produit créé à La Fourche a nécessité une cocréation. Cela peut prendre la forme d'un questionnaire assez long sur le type d'emballage ou l'origine, où nous montrons aux adhérents à la fois les conséquences sur le prix et l'empreinte carbone. Dans d'autres cas, il s'agit de tests, de dégustations. Dans des cas plus simples, c'est juste une question – la

grande question sur ce produit-là. L'idée est aussi de pouvoir engager nos membres.

En fait, nous sommes une entreprise qui se base très fortement sur sa communauté. Nous avons une base d'adhérents et non de clients, et il était donc tout à fait naturel de leur proposer une marque qu'ils allaient cocréer et codéfinir avec nous.

Il y a effectivement une question de marge. Je suis d'accord avec Romain Roy : à notre taille, nous n'avons pas des marges totalement décorrélées. Nous estimons pouvoir aller un peu plus loin quand il s'agit de notre marque, parce que c'est nous qui porterons cette baisse de marge.

Enfin, un dernier point : cela nous permet aussi parfois, sur certaines catégories, d'aller plus loin que les offres des marques nationales, d'aborder des sujets où nous allons mettre certaines catégories en adéquation avec nos engagements sur le Nutri-score, sur un score carbone plus bas, sur de nombreux sujets.

J'ai un exemple en tête, très simple : celui des conserves de légumes. Dans ce rayon, nous avions des produits fabriqués en France, d'origine française, avec des ingrédients français, et d'autres qui ne l'étaient pas. Nous avons retravaillé cette catégorie avec l'un de nos fabricants, en adoptant une politique 100 % France. Parfois, cela nous permet, pour le même prix, d'accroître l'engagement de nos produits. C'est également très intéressant, car nous parvenons à allier accessibilité et engagement fort sur les matières premières.

Autre exemple très récent : nous avons sorti un jus de grenade issu de grenades françaises, ce qui n'est pas commun. Parfois, sur certains sujets, nous allons vraiment plus loin sur les engagements grâce à la marque propre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'agissant de La Belle Vie, je souhaiterais que vous nous expliquiez un peu plus la relation partenariale avec Système U. Vous avez indiqué que 55 % de vos achats se font avec ce groupe. S'agit-il de marques nationales ?

M. Paul Lê. – Il s'agit de grandes marques comme la maison Coca-Cola, Cristaline et d'autres produits de ce type, mais aussi, évidemment, de la MDD Système U.

Nous agissons comme un franchisé de la coopérative U, c'est-à-dire qu'elle met à notre disposition un catalogue de produits avec des prix de vente conseillés ; nous achetons ces produits et adaptons nos prix en fonction de leurs préconisations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord. Pourquoi avez-vous choisi le système U ? J'imagine que vous êtes allé voir tous les distributeurs ?

M. Paul Lê. – Effectivement. U a été le plus bienveillant envers nous.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne faites pas que du bio ?

M. Paul Lê. – Nous sommes plutôt urbains, agnostiques, c'est-à-dire que notre travail consiste à avoir le plus beau catalogue possible de tous les produits et à les livrer le plus rapidement possible.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – « Le plus beau », cela ne veut rien dire : cela pourrait être le plus bio !

M. Paul Lê. – Je veux dire par là le plus large. Nous essayons d'avoir des produits de qualité, des petites marques d'entreprises qui se lancent et pour qui nous sommes les premiers distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En volume et en valeur, que représente le bio en pourcentage ?

M. Paul Lê. – Entre 15 % et 20 % sur toutes les catégories.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant La Fourche, j'aimerais que vous nous parliez du système d'adhésion, puisque vous êtes les seuls à avoir opté pour ce modèle. La première commande coûte-t-elle 60 euros de plus ?

M. Nathan Labat. – Je vais vous décrire le parcours client classique. Lorsque vous arrivez chez nous, vous disposez d'un mois d'essai gratuit, soit trente jours pour tester le service. Vous passez une première commande et, au bout de trente jours, nous vous débitons une adhésion annuelle. Ensuite, chaque année, nous débitons cette adhésion à nos adhérents.

L'idée est qu'à partir d'environ deux commandes, l'adhésion est rentabilisée, ce qui permet ensuite de réaliser des économies. C'est la promesse que nous faisons à nos adhérents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est cher, tout de même. Vous parlez de deux commandes, mais l'adhésion s'élève quand même à 60 euros.

M. Nathan Labat. – Notre panier moyen est assez élevé. Je vous fais la présentation (« *pitch* ») classique de La Fourche : nous sommes trois fondateurs provinciaux et nous avions tous cette image de nous derrière le chariot le samedi avec notre mère, car malheureusement 86 % de nos adhérents sont des adhérentes, donc la charge mentale est toujours du même côté… Le panier est un peu le panier mensuel ; on ne va pas chaque semaine chez Leclerc faire un énorme panier de 100 ou 200 euros. Notre panier moyen est donc au-dessus de 100 euros.

C'est pourquoi nous nous positionnons vraiment sur cette occasion d'achat qui est un peu le fond de placard. Nos meilleures ventes sont l'huile d'olive, la sauce tomate, les couches… Nous ne sommes donc pas sur l'occasion d'achat de frais, nous n'avons pas ce besoin de toucher le produit ; nous sommes vraiment sur l'occasion d'achat « je remplis mes placards et mon cellier ». Le rythme de commande que nous voulons avoir avec un adhérent est donc d'à peu près une fois par mois, ce qui correspond à cette occasion d'achat.

Ensuite, nous proposons des produits. Je tiens à préciser un point, car il a été question de promotion. Nous ne nous sentons pas concernés par les promotions, car nos prix ne sont pas des promotions. Ce sont des prix justes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment pouvez-vous afficher des prix quelquefois moitié moins élevés ?

M. Nathan Labat. – Nous sommes à peu près à 20 %. Comment y arrivons-nous ? Grâce à une marque propre qui est intéressante et qui nous permet d'aller un peu plus loin. Ensuite, ce sont un peu les quatre piliers que j'ai évoqués en préambule. Contrairement à d'autres modèles, nous arrivons généralement à baisser le prix, précisément parce que nous dépensons moins en *marketing* qu'un modèle classique de commerce en ligne, car c'est la fidélité de nos adhérents qui nous permet de leur rendre ce pouvoir d'achat. Le fait que nos adhérents restent un an, deux ans, trois ans, cinq ans et qu'ils commandent avec nous, ce système gagnant-gagnant, nous permet d'avoir une prévision sur les volumes.

Ensuite, il y a une stratégie d'offre et d'assortiment, que nous avons évoquée, qui est beaucoup plus réduite et condensée. Je vous donne un autre exemple : il y a trois huiliers en bio qui travaillent sur à peu près les mêmes catégories d'huile ; nous n'en avons qu'un seul. Il représente 90 % du marché ; nous avons donc décidé de ne prendre que lui et de nous dire que, sur chaque unité de besoin du consommateur – l'huile d'olive par exemple –, nous aurons un ou deux fournisseurs. Cela nous permet donc d'obtenir les meilleures conditions d'achat et de les répercuter sur nos adhérents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant Greenweez, une partie de votre site est consacrée au déstockage. Pouvez-vous nous expliquer ce choix ?

M. Romain Roy. – Il s'agit d'une logique similaire à celle de l'anti-gaspillage, que vous avez mentionnée dans votre questionnaire ; nous sommes dans le même esprit. Nous nous inscrivons dans une logique d'accompagnement de nos fournisseurs sur ces catégories.

Nous permettons à nos fournisseurs d'écouler des invendus, des fins de série. Il y a souvent des changements de gamme, par exemple avec des changements de conditionnement, à la suite desquels ils se retrouvent avec beaucoup de produits sur les bras. Nous avons trouvé cette démarche vertueuse, puisqu'elle nous permet à la fois d'aider ces fournisseurs à écouler ces marchandises qui, sinon, finiraient en général à la benne, et de proposer à nos clients des prix très réduits ; ces industriels se défont en effet de ces produits à des coûts de vente plus bas. C'est donc doublement vertueux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit vraiment de déstockage, c'est-à-dire que ce sont eux qui vous disent qu'il leur reste telle ou telle quantité de tel ou tel produit, qu'il s'agit d'une fin de stock et qu'ils ne le mettront plus en vente ?

M. Romain Roy. – Chronologiquement, au lancement de ces catégories, il y a eu un travail proactif de notre part, puisque nous avons fait le tour de nos fournisseurs en leur disant : « *Nous envisageons de lancer ces catégories. Si vous avez des produits qui sont concernés et que nous pouvons vous aider, dites-le-nous*. »

Aujourd'hui, la situation s'est quelque peu inversée : ce sont plutôt eux qui nous contactent en nous disant : « *Il me reste cela sur les bras, est-ce que cela vous intéresse pour votre déstockage ?* »

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ne faites-vous pas de déstockage, les uns et les autres ?

M. Nathan Labat. – Si, nous avons exactement le même site d'offre, notre « anti-gaspi », qui est basé sur les mêmes conditions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord. Ce n'est pas tout à fait la même chose, la lutte contre le gaspillage et le déstockage. Pour vous, c'est pareil ?

M. Romain Roy. – Pour nous, la situation est relativement similaire. Au début, la lutte contre le gaspillage était essentiellement centrée sur la notion de gaspillage alimentaire… Le déstockage, en revanche, est un concept plus large et vous y retrouverez beaucoup de produits non alimentaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'accord. Et vous ?

M. Paul Lê. – Nous en faisons très peu, en effet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce parce que cela ne se pose pas ? Est-ce parce que le système U n'en fait pas, que vous n'avez pas les connexions, ou que ce n'est pas votre positionnement ?

M. Paul Lê. – Ce n'est pas notre positionnement, tout simplement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le marché bio a connu un certain ralentissement ces dernières années, mais cela n'a pas empêché vos entreprises de croître. Comment expliquez-vous votre bonne santé économique ?

M. Nathan Labat. – Nous sommes plutôt sur une bonne pente en matière de croissance et le marché bio est reparti en 2025. Les négociations ont été très sereines cette année et nous profitons d'un effet anti-inflation. La Fourche a un modèle contracyclique face à la hausse de prix qui frappe les produits bio et conventionnels. Nous avons su tirer notre épingle du jeu en proposant des prix compétitifs.

Pendant la covid, l'*e*-commerce a été fortement sollicité. Notre valeur ajoutée réside dans le fait que nous sélectionnons les meilleures marques et créons nous-mêmes des produits plébiscités par nos adhérents. En moyenne, les produits proposés par La Fourche bénéficient d'une note de 4,6 sur 5.

Enfin, nous veillons à garantir une accessibilité géographique forte à nos clients sur l'ensemble du territoire.

M. Romain Roy. – À quoi juge-t-on la bonne santé d'une entreprise ? Est-ce à son pourcentage de croissance ou à son niveau de rentabilité ? Je vous laisse en décider… Nos pourcentages de croissance, contrairement à La Fourche, sont plus conformes à ceux du marché. Nous ne sommes pas très rentables, car ce n'est pas l'hypercroissance qui nous motive. Nous essayons plutôt de pérenniser notre modèle, qui doit être le reflet d'une consommation durable.

Notre santé économique n'est pas mauvaise, mais elle n'est pas meilleure que celle du secteur bio dans sa globalité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment assurez-vous que la matière première agricole est sanctuarisée dans vos produits ? Vos actes d'achat respectent-ils les lois ÉGalim ?

M. Nathan Labat. – Nous veillons bel et bien à sanctuariser la matière première agricole (MPA) dans nos discussions avec les fournisseurs. Le plus souvent, ce sont les dispositions de la loi ÉGalim 1 que nous respectons, dans la mesure où nous négocions avec les PME et les entreprises de taille intermédiaire (ETI). En conséquence, nous sommes moins portées sur la loi ÉGalim 3.

Nos discussions portent sur les matières premières, mais aussi sur l'inflation liée au pétrole, que nous sommes obligés de répercuter sur nos prix. Notre approche avec les fournisseurs est beaucoup plus mesurée que celle des grands groupes alimentaires, comme Nestlé ou Danone, concernant les produits de grande consommation (« *fast moving consumer goods* » (FMCG)).

M. Romain Roy. – Nous respectons scrupuleusement les différentes lois ÉGalim et sanctuarisons, nous aussi, la matière première agricole. Il serait absurde d'agir autrement, car nos relations avec les fournisseurs sont basées sur la durée et s'inscrivent dans une logique d'accompagnement.

Nous tenons des négociations annuelles sur les conditions générales de vente (CGV). En cours d'année, nous sommes particulièrement réceptifs à toute information qui nous est remontée par nos fournisseurs sur les hausses de prix de la matière première agricole et de la matière première industrielle.

M. Paul Lê. – Nous avons des relations assez ouvertes avec nos différents fournisseurs. Ils nous font confiance et nous communiquent toute la documentation possible sur les différentes matières premières. Tout au long de l'année, nous pouvons réaliser des rectifications, à la demande de nos fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dites pouvoir faire des rectifications : est-ce vraiment le cas ?

M. Paul Lê. – Oui, madame la rapporteure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La question de la rentabilité est au cœur de cette commission d'enquête. Nous essayons de comprendre comment le modèle actuel, qui inclut à la fois les producteurs, les transformateurs et les distributeurs, peut tenir dans un contexte difficile.

Nous ne cherchons pas à savoir s'il y a plus ou moins de bio, mais si les produits distribués sont bien d'origine française. Comment solidifier notre système de production locale à l'heure actuelle ? La production locale est-elle un argument de fantaisie, ou pensez-vous que vos clients sont sensibles à votre engagement en ce domaine ?

M. Nathan Labat. – Notre activité va bien au-delà du bio. Beaucoup de gens parlent du « fait en France », mais ce n'est pas suffisant pour nous. C'est une bonne chose, car cela crée de l'emploi français, mais nous voulons aller plus loin : environ 27 % de nos marques propres proposent un produit dont l'ingrédient principal est d'origine française. L'origine France des produits est notre cheval de bataille et compte énormément pour nos adhérents. Concernant les denrées qui ne sont pas produites en France, comme le café, nous veillons au respect du commerce équitable.

Pour ce qui est des fruits et légumes, il arrive que nous nous fournissions en Espagne ou en Italie au tout début de la saison, mais nous les achetons en France dès l'instant où ils sont disponibles, même s'ils coûtent plus cher. Au demeurant, nous ne proposons pas à la vente des produits exotiques, comme la mangue ou l'avocat, s'ils ne respectent pas la saisonnalité définie à l'échelle européenne.

M. Romain Roy. – Je souhaite resituer le débat sur l'origine des produits, car il y a parfois un peu de confusion en ce domaine. La place du transport dans l'empreinte carbone d'un produit s'élève seulement à 14 %. On fait parfois croire qu'il vaut mieux acheter un produit mal fait en bas de chez soi plutôt qu'un produit bien fait en provenance d'Espagne ou d'Italie. D'un point de vue environnemental, c'est complètement faux !

L'origine France est un point fondamental, à la fois pour nous et pour nos clients. Nous choisissons toujours des produits français quand nous le pouvons ; cette démarche exclut, de fait, certaines catégories de produits.

Nous préférons acheter un produit bien fait en Espagne, plutôt qu'un produit médiocre fabriqué à l'intérieur de nos frontières. Il n'en demeure pas moins que l'immense majorité de nos fournisseurs sont des PME françaises.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous vérifiez donc l'origine des produits distribués ?

M. Romain Roy. – C'est exact.

M. Paul Lê. – Nous proposons une grande gamme de légumes et de fruits frais ; c'est d'ailleurs ce qui fait la particularité de notre enseigne. Les produits fabriqués en France sont de plus en plus attractifs, ce dont nous nous réjouissons.

Cependant, nous essayons de proposer le maximum de produits à tous les prix, si bien que nous pouvons vendre des tomates françaises à côté de tomates espagnoles. Ainsi, nous laissons à nos clients le choix de sélectionner le produit qui leur convient.

Pour ce qui est de la fromagerie, nous sommes bien sûr obligés de proposer des produits français en appellation d'origine protégée (AOP). Une chose est sûre, l'origine France est un atout *marketing*.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment gérez-vous les promotions réalisées par vos fournisseurs ?

M. Nathan Labat. – Nous faisons très peu de promotions, car nous pratiquons une politique de prix bas toute l'année. Les ajustements de prix sont très rares et se font toujours en bonne intelligence avec les fournisseurs. Le taux de démarque en GSS, établi autour de 4 %, est bien plus bas qu'en GMS.

M. Romain Roy. – Nous gérons les promotions de façon assez classique *via* des plans d'animation commerciale négociés avec les fournisseurs, dans un scénario gagnant-gagnant. Nous organisons des promotions à quelques moments de l'année sur certains types de produits.

L'immense majorité de nos promotions se font sur notre marge. Elles correspondent davantage à des outils d'animation commerciale et c'est nous qui les finançons.

M. Paul Lê. – Comme chez Greenweez, nous privilégions les animations commerciales avec nos différents fournisseurs. Si nous organisons nous-mêmes une promotion, c'est nous qui en assumons le coût.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans un contexte d'inflation du prix des carburants, vos clients ont-ils toujours recours à l'*e*-commerce ?

M. Nathan Labat. – Je n'ai observé aucune inflexion du recours à l'*e*-commerce ces dernières semaines, malgré le contexte que nous connaissons. Je suis convaincu que l'*e*-commerce est une solution face à la hausse du prix des carburants.

Aujourd'hui, 83 % des Français font leurs courses en voiture, surtout dans les campagnes. En zones rurales, nous sommes trois fois plus efficaces en matière d'empreinte carbone, justement parce que nous évitons aux clients des allers-retours de plusieurs dizaines de kilomètres entre leur domicile et le supermarché du coin.

M. Romain Roy. – Les produits bio sont moins sensibles à l'inflation que les produits conventionnels, car, étant fabriqués localement ou à l'échelon national, ils sont peu transportés.

Nous n'avons pas, nous non plus, ressenti d'inflexion particulière. En revanche, l'intégralité de la chaîne de valeur est importante dans les

commerces. Or il se trouve que les entreprises de transport sont très fortement affectées par la hausse du prix des carburants. Les taxes que nous payons dans le prix de transport pourraient être réévaluées si les transporteurs ont trop de difficultés.

M. Paul Lê. – Nous n'avons pas ressenti l'effet de la hausse des carburants, sans doute en raison de la spécificité de notre modèle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour le consommateur, il finira par y avoir un surcoût réel lié à la réévaluation des taxes, si bien qu'il renoncera peut-être à prendre sa voiture pour aller faire des courses.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour la clientèle spécialisée et très axée sur le bio, notamment en zones urbaines, avez-vous développé une offre spécifique de produits végétaliens comme alternatives à la viande ? Cette offre est-elle margée de la même manière que les produits classiques ?

M. Nathan Labat. – Pour notre part, nous n'avons pas encore développé des produits de substitution à la viande en MDD, hormis le tofu. Néanmoins, notre rayon est très développé et répond à une véritable demande de la part de nos adhérents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle est votre politique de marges sur ce rayon ?

M. Nathan Labat. – Je ne saurais vous répondre. Je peux vous communiquer certains détails par écrit, mais je ne connais pas la marge de cette catégorie de rayon.

M. Romain Roy. – Le rayon végan est très important, notamment pour notre croissance. Les marges n'y sont pas plus ou moins élevées que dans les autres rayons, car, dans l'ensemble, nous pratiquons la même politique commerciale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne surfez donc pas sur la vague ?

M. Romain Roy. – Pas d'un point de vue commercial, du moins, puisque nous faisons en sorte de proposer le rayon végan le plus complet possible pour les clients qui cherchent des produits végétaliens.

M. Paul Lê. – Ces produits constituent maintenant une catégorie importante, compte tenu de la demande croissante des clients. En ce qui concerne les prix, nous agissons exactement de la même manière qu'avec les autres fournisseurs : il n'y a aucun traitement particulier. Nous réalisons une marge classique et nous nous fournissons auprès des coopératives.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Distribuez-vous des produits issus de marques territoriales ? Quelle est la demande de vos clients en ce domaine ?

M. Nathan Labat. – Comme nous disposons d'un réseau national, nous proposons peu de marques locales. Nous vendons quelques spécificités

régionales, comme les spaetzle en Alsace. Toutefois, compte tenu de notre modèle logistique d'entrepôt central, la localité de l'offre est moins forte.

M. Romain Roy. – Si les enseignes d'*e*-commerce voulaient vraiment respecter le critère de qualité et de proximité, elles devraient trouver des produits locaux autour de leur entrepôt central : cela n'a pas beaucoup de sens… Nous n'avons aucune politique particulière sur les marques territoriales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. –Soit, mais vous pourriez au moins proposer un assortiment de marques territoriales.

M. Romain Roy. – C'est bien ce que nous faisons, mais nous ne suivons aucune stratégie particulière en ce domaine.

M. Paul Lê. – Comme Greenweez, nous n'avons pas de stratégie spécifique, mais nous distribuons des marques locales de fruits et légumes frais.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Y a-t-il des points particuliers que vous souhaitez porter à notre connaissance ?

M. Nathan Labat. – Depuis quelques années, l'agriculture biologique a subi d'importantes secousses et un désengagement assez profond de l'État. En témoignent les scandales sanitaires qui ont éclaté au cours du temps ; je pense notamment aux révélations récentes sur la présence de cadmium dans les sols agricoles.

Tous les écosystèmes de fermes et d'agriculteurs bio – il s'agit souvent de nouvelles générations de producteurs – sont en péril du fait de cette situation. Nous attendons donc que les pouvoirs publics jouent leur rôle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie de votre venue, en espérant que vous pourrez nous communiquer par écrit vos taux de marge. Il vous a sans doute été difficile de répondre ouvertement à nos questions sur ce sujet, dans la mesure où vous êtes concurrents les uns des autres.

M. Romain Roy. – Nous nous considérons davantage comme des confrères que comme des concurrents, car nous poursuivons un objectif commun : celui de démocratiser la consommation de produits bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous m'en voyez ravie ; cela change de certains propos que nous entendons dans le cadre de nos auditions.

Audition de M. Xavier Unkovic, directeur général, de Mme Anne-Marie Geryl, directrice générale Bonduelle France *Long Life*, de M. Mathias Levoir, directeur des opérations, et de Mme Céline Barral, directrice de la stratégie des marques, du groupe Bonduelle

(Jeudi 2 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Bonjour à toutes et à tous. Nous recevons aujourd'hui des représentants de l'entreprise Bonduelle, que je remercie de leur présence. Je vous 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* ».

Tour à tour M. Xavier Unkovic, Mme Anne-Marie Geryl, M. Mathias Levoir et Mme Céline Barral prêtent 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 ?

M. Xavier Unkovic, directeur général. – Aucune.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes ravis de vous recevoir. Votre entreprise occupe une place majeure dans le paysage commercial français. Vous commercialisez essentiellement des produits avec de la matière première agricole, ce qui vous confère une position privilégiée pour apprécier l'encadrement français des négociations commerciales, en amont comme en aval.

Vous êtes le *leader* européen des légumes en conserve avec près d'un tiers de parts de marché en Europe. Vous occupez une part significative du marché des légumes surgelés et une place déterminante sur certains produits frais.

Comment sanctuarisez-vous la matière première agricole ? Comment les distributeurs la respectent-ils ? Quelles conséquences peut avoir la négociation sur les MPI ? Comment se passent les négociations avec les distributeurs, et à quel niveau ?

Vous êtes soumis à une pression concurrentielle importante, alimentée par le développement des produits à marque de distributeur (MDD). Comment appréhendez-vous cette concurrence ? Quel est votre point de vue sur les règles relatives à l'étiquetage des produits ?

Vous avez la parole pour un exposé liminaire d'une dizaine de minutes, puis nous passerons aux questions. Vous avez formulé une demande de huis clos, à laquelle nous donnerons droit d'ici une demi-heure.

M. Xavier Unkovic. – Madame la présidente, Madame la rapporteure, Mesdames et Messieurs les sénateurs, je vous remercie de me donner l'occasion de m'exprimer sur des sujets très importants pour Bonduelle et l'ensemble de l'écosystème de ses producteurs.

Bonduelle est une entreprise familiale française depuis sept générations, originaire du nord de la France où nous sommes toujours implantés. Le groupe réalise 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Nous sommes présents dans plus de 100 pays. La France représente 30 % du chiffre d'affaires du groupe, soit près de 700 millions d'euros. Notre mission est de proposer une alimentation végétale de qualité, savoureuse, saine, durable et accessible à tous. C'est ce qui anime nos 9 000 collaborateurs au quotidien.

Nous proposons des légumes sous toutes leurs formes : en conserve, qui est notre segment historique, en surgelé et au rayon frais traiteur. Au-delà de la grande distribution, qui représente 85 % de notre chiffre d'affaires, nos produits sont également distribués en restauration hors domicile, notamment dans les cantines scolaires, et dans la restauration commerciale. Depuis janvier 2025, le groupe est certifié B Corp à 100 %.

En France, Bonduelle réalise 700 millions d'euros de chiffre d'affaires. Deux marques patrimoniales, Bonduelle et Cassegrain, sont présentes dans 7 foyers sur 10. Nous disposons de 19 sites industriels en France, implantés au cœur des champs, ce qui est essentiel pour préserver la saveur et la qualité nutritionnelle de nos légumes tout en assurant une chaîne logistique plus sobre. Nous employons 3 800 salariés en France. 75 % des légumes que nous vendons en France y sont produits ; les 25 % restants sont principalement des légumes de soleil cultivés au Portugal pour des raisons climatiques.

Notre modèle d'affaires se veut résolument fondé sur les marques, un axe stratégique de notre plan de transformation. Nous produisons également pour des marques de distributeurs, qui représentent entre 25 % et 35 % de notre chiffre d'affaires en France.

Nous entretenons un lien étroit et historique avec nos partenaires agriculteurs. Sans cette relation, notre modèle d'affaire s'arrête. Ce sont eux qui pérennisent notre activité, garantissent la qualité de nos produits et mettent en œuvre les nouvelles pratiques agricoles durables, notamment l'agriculture régénératrice. Nous avons un lien direct très fort avec plus de 1 300 agriculteurs partenaires en France, pour un taux de fidélité de 90 % et une durée moyenne de contractualisation de plus de 10 ans. Cette fidélité repose sur un système de contractualisation juste et équilibré qui existe depuis les années 70.

Chaque année, nous contractualisons en France environ 27 000 hectares pour plus de 30 légumes différents. Ces légumes représentent

entre 15 et 20 % de l'assolement de nos partenaires producteurs, ce qui signifie que nous devons être suffisamment attractifs chaque année pour qu'ils choisissent de produire pour nous. Les prix sont négociés annuellement. Ils intègrent la réalité des coûts de production et le prix des autres cultures opérés par nos partenaires producteurs, auxquels nous appliquons un premium pour rester attractifs. Bonduelle contractualise des surfaces avec un prix à l'hectare et un rendement de référence, et s'engage à acheter l'ensemble de la production du champ, ce qui offre une grande visibilité aux producteurs en amont des semis.

Au-delà de l'enjeu économique, la culture des légumes présente un enjeu écologique important. 72 % de nos agriculteurs partenaires sont engagés dans des pratiques d'agriculture régénératrice : couverts végétaux, outils d'aide à la décision pour une irrigation modérée, utilisation réduite d'intrants. Dans ce cadre, nous nous attachons depuis 2021 à réintroduire en France la culture de légumineuses, des cultures très vertueuses qui avaient presque disparu. Nous sommes passés à 1 000 hectares en 2023, et nous visons 1 800 hectares en 2025 avec 170 agriculteurs partenaires. Nous avons l'ambition de couvrir 80 % de nos besoins en légumineuses d'ici 2030.

Ces démarches illustrent la réalité de notre lien avec l'amont agricole, qui repose sur des partenariats et des engagements mutuels avec un partage des risques. Cette dynamique nous permet de rémunérer nos partenaires au juste prix. Bonduelle applique naturellement la sanctuarisation de la matière première agricole, en s'appuyant à la fois sur une contractualisation conforme à ÉGalim 2 et sur une certification systématique par un tiers indépendant. L'ensemble de nos achats agricoles est couvert par des contrats écrits qui intègrent des indicateurs de coûts de production, des modalités de renégociation et une durée définie, ce qui garantit une rémunération juste et prévisible aux agriculteurs. Le prix de revient d'un produit se compose de trois parties quasi équivalentes : le prix du légume, le prix de l'emballage et le coût de production (énergie, main-d'œuvre, amortissement). Ainsi, la sanctuarisation de la matière première agricole chez Bonduelle est contractuelle, chiffrée et juridiquement opposable. Elle assure une protection totale de la composante agricole dans la construction tarifaire.

Les négociations avec nos partenaires distributeurs se structurent en trois étages qui s'additionnent. Le premier est la négociation des tarifs, qui se déroule soit en France, soit à l'étranger au sein des centrales européennes. Le deuxième concerne les promotions et les plans d'activation de nos marques, qui sont négociés avec les enseignes en France. Le troisième porte sur les services, qui s'appliquent également aux contrats à dimension européenne. Je souhaite souligner trois points particulièrement critiques pour le groupe Bonduelle.

Le premier porte sur négociation des tarifs avec les centrales européennes. Alors que nous sommes une entreprise française qui produit et vend sur le marché français, 65 % des négociations se déroulent au sein de ces

centrales, dont les pratiques s'écartent clairement de l'esprit, et parfois du cadre légal, des lois ÉGalim. Nous pensons que les négociations sur les produits vendus en France devraient obligatoirement avoir lieu en France. À notre connaissance, Bonduelle est le seul acteur du légume à négocier hors des frontières françaises, ce qui ne garantit pas une concurrence équitable par rapport aux autres acteurs nationaux.

Le deuxième point concerne la réalité des centrales de services européennes. Les contreparties demandées apparaissent souvent peu tangibles ou clairement disproportionnées. Dans la majorité des situations, il est extrêmement difficile d'identifier un réel retour sur investissement.

Enfin, le troisième point porte sur l'effet des déréférencements. Chaque année depuis 5 ans, Bonduelle est confronté à des pratiques que nous considérons comme abusives (menaces de déréférencement, arrêts temporaires de commandes, retraits ponctuels de produits), qui peuvent aller jusqu'à la coupe complète d'un assortiment ou la disparition d'une marque dans une enseigne pendant plusieurs semaines. Le temps nécessaire pour recouvrer la distribution à l'issue d'un déréférencement est de 6 à 12 mois, ce qui affecte l'ensemble de nos opérations et notre compte d'exploitation. Ces situations se produisent de manière récurrente, tant lors des discussions tarifaires que des négociations sur les services. Les menaces de sanctions sont devenues un élément quasi systématique du dialogue commercial.

Cette réalité des négociations a plusieurs conséquences. D'abord, l'érosion de nos marges. Depuis 2021, le coût de revient d'une boîte de légumes fabriquée en France a augmenté de 40 % sous l'effet de la hausse des coûts de l'énergie, de l'emballage, de la main-d'œuvre et de la matière première. Parce que nous avons absorbé l'essentiel des augmentations de coûts, notre marge brute n'a progressé que de 14 % sur cette période. Cet effet ciseaux affecte notre profitabilité et notre capacité à investir, à mieux rémunérer nos partenaires agricoles et à rémunérer nos employés.

Cette situation est celle de l'ensemble de l'industrie agroalimentaire, qui est le premier secteur manufacturier français en nombre d'entreprises et d'emplois. Les PME et ETI, dont Bonduelle fait partie, sont le premier débouché de l'agriculture française, dont elles transforment la moitié de la production. La pression sur les prix crée un risque de décrochage. La rentabilité du secteur pourrait passer sous la barre critique de 5 % d'ici 2030-2035, limitant ainsi de manière durable la capacité à investir. L'âge moyen de nos machines atteint 23 ans, contre 19 ans pour l'ensemble de l'industrie manufacturière française et 9 ans en Allemagne. Les entreprises font face à un mur d'investissement pour se moderniser et décarboner la production, mais la pression sur les prix les en empêche.

Enfin, la France a été importatrice nette de fruits et légumes l'an dernier, alors que notre pays est un véritable potager. La balance commerciale

sur les fruits et légumes prêts à l'emploi se dégrade d'année en année. Une part croissante des approvisionnements est couverte par des importations.

Nous sommes très engagés pour la transparence de l'origine et soutenons pleinement l'initiative *Origin'Info*. Lorsque cette transparence de l'origine n'est pas garantie, le consommateur n'est plus en mesure de faire des choix éclairés et nous ne jouons pas à armes égales. C'est ce qui se produit avec le maïs doux depuis 2 ans. Cette filière a été complètement déstabilisée par des importations massives de maïs chinois, qui a envahi les linéaires de la grande distribution sans que le consommateur ne soit informé, tirant les prix vers le bas à l'échelle de toute la filière. Pour Bonduelle, cela représente une perte de profitabilité de 60 millions d'euros en 3 ans.

De façon plus générale, la contraction de la production nationale fragilise la compétitivité de l'entreprise et des filières et accélère le risque de décrochage de la production française. Dans le contexte de tensions internationales que nous connaissons, il me semble majeur de préserver l'emploi, la compétitivité de l'industrie agroalimentaire, nos filières agricoles et la souveraineté alimentaire française.

Je vous remercie et me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci de votre exposé, qui nous donne un cadre très clair pour aller plus loin. Nous avons déjà reçu des industriels qui travaillent sur les mêmes produits que vous. Nous avons donc une petite connaissance de la situation que vous vivez.

Vous avez parlé de la sanctuarisation de la matière première agricole, que vous respectez. Comment ce respect est-il partagé avec la grande distribution ?

Mme Anne-Marie Geryl, directrice générale Bonduelle France Long Life. – Nous avons une filière intégrée qui est complètement conforme à ÉGalim 2. Depuis plusieurs années, nous nous évertuons à partager notre modèle agricole avec la grande distribution. Chaque année, nous leur envoyons un tarif avec des CGV. Nous structurons notre tarif en fonction de la MPA et des MPI. La MPA est discutée. Elle est sanctuarisée. Il y a une péréquation avec la MPI.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'il y a une péréquation avec la MPI, alors la MPA n'est pas sanctuarisée.

Mme Anne-Marie Geryl. – Nous partageons en toute transparence la part des évolutions de nos coûts liée à la matière première agricole et la part liée aux matières premières industrielles. C'est sur cette base que les discussions démarrent.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vous nous parlez bien de la relation avec le distributeur.

Mme Anne-Marie Geryl. – Oui. Nous avons une écoute attentive des distributeurs sur la matière première agricole, conformément à la loi ÉGalim. En revanche, toute la discussion se reporte sur les MPI, où nous n'avons pas d'écoute.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une manière de contourner la législation.

Mme Anne-Marie Geryl. – L'amont est protégé. En revanche, nous dégradons nos marges depuis plusieurs années car les hausses de coûts sur la matière première industrielle ne sont pas prises en considération.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous des baisses de prix d'une année sur l'autre ?

Mme Anne-Marie Geryl. – Depuis 5 ans, nos coûts ont augmenté de 40 %. Le coût des légumes a augmenté de 30 %. Nous avons subi des augmentations bien plus élevées sur l'énergie, le travail ou les coûts de production.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Qu'en est-il des prix de ce que vous vendez ?

Mme Anne-Marie Geryl. – Nos prix ont été dégradés ces cinq dernières années en « 3 net », « 4 net » et « 5 net ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous vendez donc votre production moins cher d'année en année depuis 5 ans.

Mme Anne-Marie Geryl. – Nos prix « 5 net » ont baissé par rapport à il y a 5 ans.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se décompose votre marge 2025 ?

Mme Anne-Marie Geryl. – La marge est issue d'une stratégie *marketing* et commerciale. Les conserves de légumes représentent 75 % de notre chiffre d'affaires en France. Pour calculer notre marge, le premier poste déduit correspond aux investissements chez les clients. Ces investissements se décomposent en trois étages. D'abord, le « 3 net », qui inclut les remises sur facture ou la coopération commerciale. Ensuite, les investissements promotionnels, dits « 4 net », composés principalement des nouveaux instruments promotionnels et de taux promotionnels, qui peuvent être répercutés ou non sur le prix au consommateur. Enfin, les investissements dans les centrales de services internationaux, ou « 5 net ». L'ensemble de ces éléments dégrade le prix que nous accordons aux distributeurs et rogne notre marge. Une fois déduit le prix de revient, nous obtenons notre marge brute industrielle. Nous déduisons ensuite les frais administratifs, généraux et *marketing*, puis les impôts et frais financiers pour arriver au résultat net.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons intégré ces processus. Il nous faut des chiffres pour comprendre en quoi vous ne vous y retrouvez pas.

M. Xavier Unkovic. – Nous vous les communiquerons lors du huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous faites des marques de distributeurs. Pourquoi ce choix ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

M. Xavier Unkovic. – Nous contractualisons des surfaces avec nos partenaires agricoles. La qualité du légume varie selon les années et les récoltes. Le cahier des charges de nos marques exige des produits de très haute qualité. Parfois, les produits récoltés n'atteignent pas ce niveau de qualité. Nous proposons alors à nos partenaires distributeurs d'accueillir ces produits dans leurs marques de distributeurs. Cette stratégie nous permet de satisfaire au mieux nos contrats avec les agriculteurs. Néanmoins, notre stratégie d'entreprise reste axée sur nos marques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Votre rémunération à l'hectare est possible grâce aux marques distributeurs.

M. Xavier Unkovic. – Ces marques nous permettent aussi d'absorber certains frais fixes de nos usines et de notre production.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que pensez-vous globalement du système de MDD ? Fait-il concurrence à vos produits ?

M. Xavier Unkovic. – Il nous incombe de faire un excellent travail sur la qualité de nos produits pour nous différencier de celle des produits de marques de distributeur. Notre profitabilité est deux fois moindre sur les MDD. Nous nous posons de vraies questions. En raison des négociations, qui sont difficiles, nous ne serons bientôt plus en capacité d'être profitables sur les marques de distributeur. Cela nous conduira à repenser notre modèle d'affaire, ce qui est bien dommage. La négociation est une chose, mais il est essentiel que l'ensemble des acteurs de la filière puissent survivre et prospérer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous intégré le maïs chinois à votre processus de production pour les MDD ?

M. Xavier Unkovic. – Non. Nous n'utilisons que de la qualité française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous propose de basculer à huis clos.

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 M. Nicolas Liabeuf, président d'Unilever France, de Mme Catherine Hatton, directrice juridique d'Unilever France et de M. Léo Tubiana, directeur de la communication et des affaires publiques d'Unilever France

(Mardi 7 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons nos travaux en recevant plusieurs représentants du groupe Unilever France : M. Nicolas Liabeuf, président, Mme Catherine Hatton, directrice juridique et M. Léo Tubiana, directeur de la communication et des affaires publiques.

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 cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. 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 Catherine Hatton, M. Nicolas Liabeuf et M. Léo Tubiana prêtent serment.

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

Le groupe anglo-néerlandais Unilever est l'un des plus gros acteurs mondiaux de l'agroalimentaire et de l'hygiène. Votre société emploie environ 127 000 salariés, pour un chiffre d'affaires de 60 milliards d'euros. Vous faites partie du quotidien des Français grâce à la notoriété de vos centaines de marques, à l'instar de Knorr, Amora, Maille, Dove, Rexona, Signal, Monsavon ou Cajoline, pour n'en citer que quelques-unes. Vous occupez une place de premier plan dans l'industrie et dans les relations commerciales avec la grande distribution.

La semaine dernière, votre groupe a conclu un accord avec le groupe américain McCormick en vue de la cession de votre pôle alimentaire dans le courant de l'année 2027 : cette opération à 65 milliards de dollars, soit 56,4 milliards d'euros, serait justifiée par les moindres marges de vos activités agroalimentaires par rapport à celles de vos autres branches. Nous aimerions que vous puissiez nous en dire davantage.

Nous souhaitons aussi savoir comment vous construisez votre prix, tant auprès des producteurs pour l'achat de vos matières premières qu'auprès des grands distributeurs pour vos ventes. Comment s'opère la répartition de la valeur ajoutée entre producteurs, transformateur et distributeurs ? Quel regard portez-vous sur les lois Égalim ? Comment appréhendez-vous vos

relations avec les centrales d'achat et les centrales de services, lesquelles agissent désormais au niveau européen ?

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps. Vous pourrez vous exprimer dans un propos liminaire d'une dizaine de minutes, puis vous pourrez répondre aux questions des membres de notre commission. Conformément à votre demande, la dernière partie de cette audition se déroulera à huis clos.

M. Nicolas Liabeuf, président d'Unilever France. – Unilever est effectivement un groupe anglo-néerlandais dont le chiffre d'affaires s'élève à 60 milliards d'euros – nous vous préciserons par écrit sa répartition périmètre par périmètre. Le groupe est présent dans 190 pays. La France est aujourd'hui le onzième marché d'Unilever dans le monde et représente environ 2 % du chiffre d'affaires mondial du groupe.

Unilever est présent en France depuis plus de cent ans. Unilever France compte 1 100 collaborateurs et deux usines qui font partie d'un réseau d'usines européennes, chacune possédant sa propre spécialité. Notre groupe possède deux usines en France. La première produit du dentifrice, commercialisé, notamment, sous la marque Signal ; située à Compiègne, elle exporte dans une vingtaine de pays en Europe et au-delà. L'usine Amora-Maille, située quant à elle près de Dijon, à Chevigny-Saint-Sauveur, produit les moutardes, les mayonnaises, les vinaigres et la fameuse Maïzena ; une part importante des produits sont exportés en Europe et au-delà, la marque Maille étant très présente à l'étranger.

Comme vous l'avez souligné, Unilever a la particularité de vendre ses produits à la fois dans l'alimentaire et dans le rayon droguerie, parfumerie, hygiène (DPH). Nous sommes présents dans environ 94 % des foyers français. Quelque 51 % de notre chiffre d'affaires est réalisé en France, le solde étant réalisé grâce aux exportations vers les pays étrangers – comme je vous l'ai dit, les usines de notre groupe ont chacune leur propre spécialité.

Les investissements en France restent soutenus : au cours des six dernières années, nous avons investi environ 60 millions d'euros dans le développement et la modernisation de nos usines, dont 30 millions en 2025, avec notamment l'arrivée de nouvelles chaînes de production de Maïzena dans notre usine de Chevigny-Saint-Sauveur. Nous avons aussi augmenté nos capacités de production à Compiègne, en y rapatriant la production d'une vingtaine de millions de tubes de dentifrice depuis l'Europe de l'Est, sur les 280 millions de tubes que nous produisons tous les ans.

Vous avez indiqué qu'Unilever était une grosse entreprise. C'est vrai au niveau mondial, mais pour le sujet qui nous rassemble aujourd'hui, il est important de rappeler qu'une société comme Unilever ne représente environ que 1,2 % du chiffre d'affaires total – alimentaire et DPH – des enseignes de la grande distribution et que le chiffre d'affaires du premier distributeur français est plus important que le chiffre d'affaires mondial d'Unilever.

Vous avez évoqué un accord avec le groupe américain McCormick. À ce stade, il ne s'agit que d'un projet qui devra recevoir l'aval des autorités de marché et de la concurrence ; en France, les organes représentatifs des salariés devront aussi être consultés. Le projet vise à créer, conjointement avec le groupe McCormick, une société dans laquelle Unilever conserverait une participation majoritaire dans cette nouvelle entité, à hauteur de 65 %.

En deux mots – et cela n'engage que moi –, McCormick est une société américaine déjà bien implantée en France : elle a repris des marques comme Vahiné ou Ducros et les a largement développées en investissant à la fois dans les structures de production, mais aussi dans les marques. S'il aboutit, ce projet permettra de développer nos marques alimentaires, Amora, Maille, Maïzena, principalement, mais aussi Knorr et Savora – j'en oublie certainement.

J'en viens aux mécanismes de fixation des prix. Il faut savoir que nous ne partons pas de notre marge pour fixer un prix – je tiens à le souligner. Au contraire, nous essayons de proposer un produit répondant aux attentes des consommateurs, grâce à des marques attractives. En fonction des besoins, de la qualité de la réponse que nous apportons et des échelles de prix présentes sur le marché, des études marketing nous permettront de déterminer le prix auquel nous vendrons nos produits, afin d'assurer un volume minimal de vente. Nous recherchons toujours un équilibre économique entre les frais fixes de nos usines, notre volonté de maximiser les volumes et celle visant à rendre nos produits attractifs pour les consommateurs.

On dit toujours que les grandes marques sont leaders sur leur marché ; c'est vrai pour Unilever : environ 80 % de notre chiffre d'affaires est réalisé avec des produits occupant la place de numéro un ou de numéro deux. Cependant, il existe beaucoup d'autres alternatives.

Je vais vous donner deux exemples. Hormis les marques de distributeurs (MDD), il existe environ une douzaine de marques présentes sur le marché de l'entretien du linge : la concurrence est donc très importante. Il en va de même pour les moutardes. Là encore, les échelles de prix sont larges. Pour une moyenne des prix du marché correspondant à une base 100, Amora se situe à l'indice 100 ou 105 et Maille à l'indice 130, tandis que certaines marques premium, plus spécialisées, se situent à l'indice 170. Les échelles de prix et les marques sont nombreuses pour chaque segment de marché.

Nous fixons un prix de cession à la grande distribution, ou plutôt le prix que nous ambitionnons de demander aux distributeurs, qui eux-mêmes déterminent le prix de vente au consommateur en fonction des conditions de marché et des zones de chalandise. C'est pourquoi, pour un même produit, qu'il s'agisse d'Amora, de Maille ou de Skip, les prix de vente seront différents selon les régions et peuvent varier de 10, 15 voire 20 points d'indice.

Je souhaiterais revenir en quelques mots sur le contexte inflationniste que nous avons vécu et que nous allons revivre, je le crains. En 2025, la

moyenne de nos prix de cession « trois net » à la grande distribution est revenue à son niveau de 2015. Les prix ont baissé d'environ 2 % par an jusqu'en 2021. Une période de forte inflation a suivi, puisque nos coûts ont augmenté de plus de 16 % en 2022 et de 11 % en 2023. Pendant ce temps, nos prix de cession ont augmenté de 2,5 % en 2022 et de 5,9 % en 2023. L'écart était donc considérable ; l'entreprise a pris à sa charge 39 % du surcoût de 200 millions d'euros induit par l'inflation. C'est une somme colossale, et nos marges ont souffert.

Parallèlement, le prix de cession actuel de la mayonnaise Amora de 475 grammes a baissé de 10 % par rapport à celui pratiqué en 2015. Le prix de vente aux consommateurs a, lui, augmenté de 15 %. Les conditions de marché impliquent que nous ne fixons pas les prix de vente aux consommateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela signifie que s'il existe une marge sur ces produits, celle-ci est largement réalisée par la grande distribution.

M. Nicolas Liabeuf. – Largement, je ne sais pas…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En tout cas, la marge est moins importante pour vous qu'en 2015.

M. Nicolas Liabeuf. – Oui. La marge brute créée par Unilever et par la grande distribution – je parle bien de marge brute, ne connaissant évidemment pas les marges nettes de nos partenaires de la distribution – consiste en l'écart entre le prix de cession et le prix de vente au consommateur. Celle-ci se répartit ainsi en moyenne : 45 % pour Unilever et 55 % pour la grande distribution.

Je prendrai l'exemple de la graine de moutarde pour évoquer le partenariat avec l'amont agricole. Nous avons connu des difficultés d'approvisionnement pour cette matière première, en raison de conditions météorologiques défavorables, notamment au Canada. Son prix a été multiplié par 5,9 lors du pic de l'inflation. Il est aujourd'hui encore 12 % plus élevé qu'avant cette période.

Face à cette situation, Unilever a agi. Nous nous approvisionnions à hauteur d'environ 30 % en graines de moutarde françaises ; désormais, ce taux est passé à 45 %, avec l'ambition d'atteindre 50 %, sachant que le coût de la graine de moutarde française est 46 % plus élevé que la graine de moutarde canadienne. Notre volonté de soutenir et d'investir dans les filières en France est réelle, sachant que la culture de la graine de moutarde, notamment en Bourgogne, avait presque disparu. Celle-ci a été réintroduite lorsque les cours ont monté ; nous souhaitons soutenir cette dynamique.

Pour en venir aux lois Égalim, …

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous le voulez bien, nous échangerons sur les lois Égalim un peu plus tard, car nous avons peu de temps.

Je souhaiterais revenir sur l'exemple de la graine de moutarde. Le coût à la tonne de la production française est 46 % plus élevé que celui de la production canadienne. Comment expliquez-vous cette différence ? Pourquoi choisissez-vous d'augmenter la part de graine de moutarde française ? Hormis le fait de privilégier un produit français, d'autres éléments, tels que la qualité, le goût ou la demande du consommateur, interviennent-ils dans votre choix ? Compte tenu de la différence de prix, j'imagine que vous devez justifier votre décision.

M. Nicolas Liabeuf. – Hormis des raisons indépendantes de notre volonté, nous sommes avant tout motivés pour répondre aux attentes des consommateurs, qui sont attachés à l'origine des produits que nous utilisons. Ensuite, nous essayons de faire au mieux, surtout lorsqu'on possède une usine implantée au cœur de la Bourgogne produisant de la moutarde de Dijon. Enfin, nous essayons de diversifier nos zones d'approvisionnement pour éviter les pénuries.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite que nous revenions sur vos relations avec les agriculteurs. Pourriez-vous nous indiquer la part de matières premières agricoles (MPA) françaises dans l'ensemble de vos achats ? Disposez-vous de ce chiffre consolidé ?

M. Nicolas Liabeuf. – Les graines de moutarde, les œufs, les huiles végétales, notamment l'huile de colza, représentent l'essentiel de nos achats. Nos approvisionnements alimentaires d'origine française représentent environ 58 millions d'euros par an, soit entre 20 et 25 % de nos approvisionnements totaux. Environ 45 % des graines de moutarde que nous achetons sont d'origine française ; l'approvisionnement est plus diversifié pour d'autres produits, les soupes, notamment, même si nous avons noué des partenariats avec des agriculteurs français, pour les petits pois par exemple.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La tendance va-t-elle à l'augmentation de matière première d'origine française ?

M. Nicolas Liabeuf. – Oui, sur la graine de moutarde.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et pour le reste ?

M. Nicolas Liabeuf. – Nous faisons face à une pénurie d'œufs. Là encore, nous souhaitons augmenter nos approvisionnements d'origine française.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué la fixation de vos prix. Pouvez-vous nous parler de la sanctuarisation de la matière première agricole ?

M. Nicolas Liabeuf. – Si vous le permettez, je commencerai par un point rapide sur les lois ÉGalim avant d'aborder la question de la sanctuarisation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous en prie, c'est le moment !

M. Nicolas Liabeuf. – Nous avons accueilli les lois ÉGalim à bras ouverts. Après une baisse de nos prix de cession – les « prix trois net » – de 15 % entre 2014 et 2021, soit une baisse régulière de quasiment 2 % par an, nous nous sommes réjouis, dans un premier temps, de l'encadrement des promotions et du seuil de revente à perte majoré de 10 % (SRP+ 10 %). Puis nous avons constaté des effets de bord de l'encadrement promotionnel de l'alimentaire sur le non alimentaire, qui nous ont énormément pénalisés. Nous avons donc accueilli très favorablement la loi dite « Descrozaille » : les investissements promotionnels sur les produits sont revenus à leur niveau antérieur aux deux premières lois ÉGalim.

Bien évidemment, Unilever se conforme aux dispositions législatives relatives à la sanctuarisation de la matière première agricole. Nous privilégions l'option 3 : nous obtenons une certification avant et après les négociations par l'intermédiaire d'un commissaire aux comptes – KPMG, pour ce qui nous concerne. L'option 3 nous permet d'obtenir une certification sans révéler de secrets d'affaires à nos concurrents, puisque les MDD en font partie, bien évidemment.

Nous ne nous contentons pas de fournir l'attestation lorsque nous nous retrouvons pour la première fois dans les box de négociations. Nous travaillons ensuite de manière plus ou moins détaillée, sans tout révéler toutefois, puisque nous devons respecter et le secret des affaires et les règles de concurrence.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En retenant l'option 3, c'est moins la recette du produit que vous cherchez à ne pas dévoiler que la manière dont vous achetez, en réalité. Les débats de notre commission portent beaucoup sur les options 2 et 3, les distributeurs étant unanimes pour fustiger cette dernière, car ils estiment que l'option 3 vous permet à vous, industriels, de masquer le détail de vos achats en globalisant les choses. Qu'en pensez-vous ? Est-ce là l'intérêt de l'option 3 ? Car, enfin, les recettes sont inscrites sur vos produits !

Mme Audrey Linkenheld. – Ce n'est pas le cas pour le Coca-Cola !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes, les dosages ne figurent pas sur les produits. Cela dit, il s'agit d'une question essentielle, qui a été évoquée à de nombreuses reprises lors de nos auditions. Pourtant, j'ai toujours du mal à comprendre les positions aussi différentes des uns et des autres sur l'option 3.

M. Nicolas Liabeuf. – L'option 3 est surtout utile pour les deux points que vous avez mentionnés : la manière dont vous achetez, d'une part, et la composition de la recette, d'autre part.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'agit-il uniquement de ces deux éléments ?

M. Nicolas Liabeuf. – Oui ; c'est comme si, demain, vous me demandiez si je partage mes conditions d'achat et mes recettes avec Kraft Heinz : ce n'est pas possible, car cela fait partie du secret des affaires et cela représente potentiellement un avantage concurrentiel.

L'option 3 fait l'objet de nombreux débats, car certains semblent considérer qu'elle nous permet de cacher des choses. Cependant, à partir du moment où nous travaillons avant et après la certification avec des commissaires aux comptes de réputation française et mondiale, qui sont assujettis au code des affaires, je ne comprends pas d'où vient le problème.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En outre, il s'agit d'une profession assermentée.

M. Nicolas Liabeuf. – Oui, vous avez tout à fait raison.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La distinction entre MPA et matière première industrielle (MPI) lors des négociations vous paraît-elle artificielle ? La MPA est-elle réellement sanctuarisée ? Ma question porte bien sur l'aval, lors des échanges avec les distributeurs. En outre, comment se déroulent les négociations relatives à la MPI ?

M. Nicolas Liabeuf. – Il faut distinguer la MPA de la MPI.

La discussion porte sur tous les éléments du prix de revient des produits : coût des matières premières agricoles, des éléments d'emballage, de l'énergie, sans oublier l'évolution des salaires.

Tout à l'heure, j'ai évoqué les effets de bord : tout ce qui est protégé entraîne une pression plus forte sur ce qui ne l'est pas. Au moment où la MPA a été sanctuarisée, une forte pression s'est reportée sur les MPI. De même, lorsque les promotions ont été encadrées sur l'alimentaire, la pression sur le non alimentaire a explosé ; celle pesant sur les MPI s'est largement accrue depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine, qui a entraîné une hausse des prix de l'énergie.

Au départ, la sanctuarisation de la MPA a été bien respectée. Toutefois, cela tend à s'étioler depuis que les négociations se déroulent à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous pourrons revenir sur ce point lors de la deuxième partie de l'audition se déroulant à huis clos.

J'aurais une dernière question à vous poser sur la marge que vous réalisez en France par rapport à celle que vous réalisez à l'étranger. Quelle est la contribution de la France à la marge globale du groupe et comment se situe-t-elle par rapport aux productions étrangères ?

M. Nicolas Liabeuf. – En niveau de marges, la branche France du groupe est le onzième marché d'Unilever dans le monde, ce qui le place dans

la moyenne mondiale. En termes de marché, sa rentabilité est également onzième dans le monde.

Sur les niveaux de marge, il existe plusieurs critères. On compare beaucoup les marges entre industriels, puis les marges de l'industrie par rapport à celles de la grande distribution. La marge brute est à 45 % ou 55 %. Même si cela paraît un peu déséquilibré, *grosso modo* nous partons du même montant. Ensuite viennent s'imputer les décisions de gestion d'une entreprise.

La grande distribution indique qu'elle a une marge nette de 2 %, qu'elle met en regard de celle des industriels. Dont acte.

Les investissements publicitaires des industriels, notamment ma société, ont fortement baissé au fil des années, quand ceux des enseignes ont augmenté, et ce de manière substantielle. Il y a une quinzaine d'années, on trouvait systématiquement dans ce que l'on appelle le top 10 des investisseurs publicitaires en France l'automobile, souvent un peu de téléphonie et des acteurs de l'industrie de la grande consommation alimentaire et non alimentaire. Aujourd'hui, on trouve toujours de l'automobile, mais aussi des enseignes de grande distribution ; les sociétés industrielles sont plus loin dans les classements.

Pour revenir à votre question, la marge moyenne du groupe est à peu près à 18 % – cela peut évoluer selon les années. Nous pourrons fournir les chiffres exacts.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous poursuivons cette audition à huis clos.

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 Mmes Christiane Lambert, présidente, Stéphanie Fuiret, responsable des affaires économiques, et M. Fabien Castanier, délégué général de la Fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict)

(Mardi 7 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête en recevant plusieurs représentants de la Fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict) : Mme Christiane Lambert, présidente, M. Fabien Castanier, délégué général, et Mme Stéphanie Fuiret, responsable des affaires économiques.

Mesdames, monsieur, nous vous remercions de votre présence.

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 avec l'objet de notre commission d'enquête.

Conformément à la procédure applicable aux commissions d'enquête, Mme Christiane Lambert et Stéphanie Fuiret, ainsi que M. Fabien Castanier, prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La Fict représente environ 400 entreprises adhérentes, pour un total de près de 30 000 salariés. Vous êtes membre de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania), que nous avons reçue ici même. Vous pourrez nous rappeler où vous en êtes dans vos relations avec l'interprofession porcine (Inaporc), que vous aviez quittée il y a dix ans, avant de la réintégrer quelques années après.

Cela étant dit, nous souhaitons surtout vous entendre sur la question de la répartition de la valeur de la matière première agricole (MPA) entre producteurs, transformateurs et distributeurs. Comment se construisent le prix payé aux producteurs et celui négocié avec les distributeurs ?

Vous évoquerez ainsi les modalités de négociations avec l'amont, notamment votre respect de la MPA, ainsi que les négociations avec l'aval. À cet égard, la péréquation des marges opérée par la grande distribution se fait-elle à votre détriment ? Nous nous intéresserons également aux lois pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (ÉGalim). Vous pourrez ainsi nous présenter votre analyse en la matière.

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps : vous commencerez par un propos liminaire d'une dizaine de minutes maximum, qui sera suivi d'un temps de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission.

Mme Christiane Lambert, présidente de la Fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict). – Madame la présidente, madame la rapporteure, je vous remercie de cette proposition d'audition au titre de la Fict.

Je suis éleveuse de porcs dans le Maine-et-Loire. J'ai eu l'honneur de présider la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) et le Comité des organisations professionnelles agricoles de l'Union européenne (Copa). Je préside aujourd'hui la Fict, qui représente 440 entreprises, dont 95 % de petites et moyennes entreprises ; 75 % d'entre elles comptent même moins de cinquante salariés.

Notre fédération, membre de l'Ania, siège au sein de l'interprofession porcine, Inaporc, au titre de la transformation. Cette interprofession, particulièrement étendue, réunit l'ensemble des maillons de la filière : génétique, alimentation animale, production, abattage, transformation, ainsi que la grande distribution. Nous formons ainsi une véritable famille interprofessionnelle.

Ces 440 entreprises emploient 32 000 salariés et réalisent un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, dont près de 1 milliard à l'exportation. La filière transforme les viandes en produits de charcuterie : 82 % de porc, 13 % de volailles, en progression, et 5 % de bœuf et de gibier. Il s'agit non pas de multinationales délocalisables, mais majoritairement d'entreprises familiales, profondément ancrées dans les territoires, qui élaborent des produits de charcuterie faisant la fierté de nos régions et contribuant au rayonnement de la gastronomie française.

La grande distribution constitue le principal débouché du secteur, représentant plus de 70 % du chiffre d'affaires. Notre dépendance est donc très forte.

En ce qui concerne la consommation, celle-ci a reculé lors de la crise inflationniste, avant de repartir à la hausse. Les achats de charcuterie ont progressé de 1,2 % en grande surface sur l'ensemble de l'année 2025. En intégrant la consommation à domicile et hors domicile de viande de porc et de charcuterie, la hausse atteint 2,7 % en 2025. Sur une période de dix ans, la baisse n'est que de 0,1 %. Les Français demeurent ainsi attachés à une consommation de viande de porc et de charcuterie de goût et accessible.

Les entreprises de charcuterie ont engagé des démarches de progrès significatives, avec des résultats tangibles dont nous sommes fiers. Depuis 2010, l'origine des viandes fait l'objet d'un affichage volontaire : aujourd'hui, 80 % des références en rayon de la grande distribution sont d'origine « porc

français », soit une progression de quinze points en cinq ans, selon la dernière étude d'Inaporc.

Des améliorations nutritionnelles ont également été obtenues. Selon un rapport réalisé par l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) et l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), publié en juin 2025, nous avons obtenu les résultats suivants sur la période 2013-2020 : – 4 % de sel, – 5 % d'acides gras saturés, – 6 % de matières grasses et, simultanément, + 1 % de protéines. Ces évolutions répondent directement aux attentes des consommateurs.

Une réduction volontaire des additifs a également été engagée. Sur 350 additifs autorisés au niveau européen, seuls 90 sont utilisés en France. Cet engagement associe les charcutiers-traiteurs, en contact direct avec les consommateurs, et les industriels.

La question des nitrites suscite des débats récurrents. La France se situait déjà 40 % en dessous des seuils européens. Depuis leur révision en octobre 2025, elle est encore 20 % en dessous de la réglementation européenne. Dans ce domaine, notre pays est maillot jaune ou médaille d'or, selon l'actualité sportive retenue.

Les entreprises ont également pris des engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), notamment sur les plans de la sobriété hydrique, de la décarbonation et de la réduction des emballages. Une inquiétude apparaît toutefois avec la hausse actuelle du prix du pétrole, qui renchérit le coût des plastiques, avec des propositions de hausses dépassant déjà 1 %.

Par ailleurs, après notre assemblée générale de juin, un accord collectif relatif à l'amélioration nutritionnelle et à la durabilité sera prochainement conclu avec le Gouvernement.

Cependant, la situation économique du secteur se révèle particulièrement préoccupante. Selon une étude de la Banque de France, 24 % des entreprises étaient déficitaires en 2024, tandis que 22 % affichaient une rentabilité comprise entre 0 % et 1 %. De tels niveaux fragilisent gravement le secteur.

Les investissements ont chuté de 30 % en trois ans, alors même que les besoins sont considérables : 2 milliards d'euros sur dix ans sont nécessaires pour accompagner les transitions et l'innovation. Le taux de marge nette s'établit à 1,7 %, soit deux fois moins que la moyenne de l'industrie agroalimentaire, située autour de 3,5 %.

À ces difficultés s'ajoute un enjeu démographique, qui ne concerne pas que l'agriculture : 38,5 % des dirigeants d'entreprise ont plus de 60 ans et la faiblesse de la rentabilité compromet la transmission des entreprises. Par

ailleurs, 36 % de la production de porcs dépend d'éleveurs âgés de plus de 55 ans. Il y a là un enjeu de souveraineté.

Les coûts de fabrication reposent à 53 % sur les pièces de porc – nous n'achetons pas de porcs entiers ni de carcasses –, et à 47 % sur les matières premières industrielles (MPI) – énergie, emballages, transport, salaires –, qui ont fortement augmenté ces dernières années. Les prix des pièces de porc ont augmenté de 28 % entre 2021 et 2025, sous l'effet de la hausse du prix du porc, à savoir 27,3 %. On ne peut que s'en réjouir pour la filière, qui en avait bien besoin.

Le prix du porc a néanmoins baissé fin 2025, ce qui a poussé les distributeurs à nous réclamer des baisses de prix, mais j'y reviendrai. Cette baisse est vraiment arrivée au mauvais moment pour nous.

Parallèlement, les MPI ont fortement progressé, notamment le gaz, indispensable aux procédés de transformation – chauffage, cuisson, stérilisation, congélation.

La filière porcine présente une structure déséquilibrée : environ 10 000 éleveurs, une dizaine d'abatteurs spécialisés, 440 entreprises de charcuterie et cinq principaux distributeurs, dont trois centrales d'achat. Dans ce contexte, les transformateurs ne sont jamais en situation de force, ni à l'amont ni à l'aval, que ce soit pour l'achat des pièces ou la négociation de la valeur de nos produits transformés.

Le déséquilibre de la répartition de la valeur constitue le cœur du problème. Pourtant, 73 % des entreprises recourent aux options 1 et 2 des lois ÉGalim afin de sanctuariser la matière première agricole. On ne peut nous reprocher d'avoir trop souvent recours à l'option 3. Une telle transparence ne trouve pas d'équivalent du côté des distributeurs, et nous le regrettons.

Selon l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, le rayon charcuterie constitue le premier contributeur à la marge nette de la distribution. En 2023, son taux de marge nette avant impôt atteignait 8,2 %, contre 1,1 % en moyenne pour les autres rayons alimentaires. Nous avons hâte de connaître les chiffres pour 2024, qui ne seront publiés qu'en juin 2026.

Toujours selon l'Observatoire, en valeur, la marge nette du rayon charcuterie en grande distribution s'élevait à 600 millions d'euros, en hausse de 200 millions depuis 2020, soit une progression de 40 % à 50 %, tandis que celle des industriels chutait de 48 % sur la même période.

Ces marges élevées compensent les pertes enregistrées sur d'autres rayons, tels que la boucherie, la marée ou la pâtisserie-viennoiserie. Le rayon charcuterie sert ainsi de variable d'ajustement ; il constitue, pour reprendre une expression parlante, la « vache à lait » de la distribution.

La distribution réalise une péréquation de marges systématiquement sur notre dos depuis des années.

Le déséquilibre est insupportable pour nous et on peut se demander où est la responsabilité des distributeurs envers les entreprises du secteur, composé à 95 % de PME, alors qu'ils ont régulièrement des expressions gentilles ou condescendantes en direction de ces dernières.

Les négociations commerciales récentes ont été particulièrement difficiles, malgré la signature d'une charte largement médiatisée. Les contrats ont été signés tardivement, y compris pour les petites et moyennes entreprises, contrairement aux déclarations de la grande distribution, qui a publié de faux chiffres sur le taux de signature au 15 janvier.

Nous avons subi des exigences de déflation sans prise en compte des coûts réels, tandis que les coûts de services imposés augmentaient de 5 % à 30 %. Des menaces de déréférencement et des déréférencements effectifs ont été constatés, entraînant la destruction de viandes déjà achetées par les transformateurs. Certains distributeurs n'ont pas respecté la sanctuarisation de la MPA, pourtant imposée par les lois ÉGalim, obligeant les industriels à rogner sur leurs propres marges.

Des clauses de révision de prix inadaptées ont été imposées, et des pratiques contestables, telles que pressions, sollicitations le week-end ou la nuit, ont perduré.

Dans un contexte où la souveraineté alimentaire constitue une priorité, la souveraineté industrielle apparaît comme une condition indispensable. Malheureusement, l'augmentation de la demande est satisfaite actuellement par une hausse des importations. Sans transformation compétitive, il ne peut exister de souveraineté agricole.

Il convient dès lors de faire appliquer strictement les lois existantes, de garantir la non-négociabilité de la matière première agricole, de faire respecter la date butoir des négociations et de sanctionner les pratiques illégales, notamment les déréférencements abusifs.

Deux ajustements s'imposent également. D'une part, les clauses de révision automatique des prix doivent être définies par le fournisseur. Qui mieux que lui est à même de le faire ? D'autre part, les produits à forte composante agricole doivent être exclus des négociations commerciales internationales, qui exercent une pression à la baisse sur les prix. En l'occurrence, notre déception est forte sur les pratiques de la distribution, qui avait pourtant milité pour cela il n'y a pas si longtemps.

En conclusion, les entreprises françaises de charcuterie traiteur innovent et s'engagent, mais leur pérennité ne saurait être assurée avec un taux de marge de 1,7 %, dans un contexte de concurrence européenne intense. Une charcuterie sur cinq vendue en rayon est désormais importée. La compétitivité française se révèle inférieure à celle de ses concurrents européens, notamment aux Pays-Bas, en Allemagne ou en Espagne.

Avec 38 % de dirigeants âgés de plus de soixante ans et une rentabilité insuffisante, les reprises d'entreprises deviennent rares. Or ce maillon transforme 75 % de la production porcine nationale. L'ensemble de la filière se trouve ainsi fragilisé, au détriment de la souveraineté alimentaire.

Une répartition plus équilibrée de la valeur s'impose d'urgence afin de garantir la viabilité de tous les maillons et de préserver un tissu d'entreprises profondément attachées à leurs territoires, à leurs équipes et à la qualité de leurs produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma première question porte sur la santé des entreprises membres de votre fédération : 24 % d'entre elles sont déficitaires ; elles sont soumises à une forte concurrence étrangère et à la rudesse des négociations. Nous avons entendu de la part des distributeurs que la période récente vous avait permis de recomposer vos marges, ce que vous avez démenti.

Pouvez-vous nous donner d'autres éléments attestant de la faiblesse économique du secteur, qui semble subir une érosion progressive de ses marges ? Quelle évolution à dix ans entrevoyez-vous ?

Nous avons bien compris que vos produits étaient ceux qui étaient pourvoyeurs des marges les plus importantes pour les distributeurs. Comment expliquez-vous que vos entreprises soient dans cette situation ?

Mme Christiane Lambert. – C'est le cœur du sujet !

Mes chiffres proviennent d'une étude particulièrement sérieuse réalisée chaque année par la Banque de France. Sa robustesse suscite désormais l'intérêt d'autres secteurs, notamment le secteur laitier, qui a largement communiqué cette année sur sa propre situation.

Le rapport précédent indiquait que, en 2023, 34 % des entreprises se trouvaient en situation déficitaire. L'exercice 2024 fait apparaître il est vrai une amélioration relative, avec 24 % d'entreprises dans le rouge. Toutefois, 26 % affichent une rentabilité inférieure à 1 %.

Un tel niveau de rentabilité demeure extrêmement faible. Il ne permet ni de dégager des marges de manœuvre suffisantes ni de financer les investissements indispensables : innovation, modernisation, recherche, marketing, décarbonation, sobriété hydrique ou encore réduction des emballages.

J'ai entendu certains distributeurs affirmer que les industriels ne seraient pas en mesure d'expliquer leurs hausses de charges. Une telle affirmation ne correspond pas à la réalité. Les données relatives aux cinq dernières années, notamment celles portant sur les MPI, expliquent clairement ces augmentations. Dans ces conditions, l'équilibre économique des entreprises se dégrade. Lorsque le taux de marge nette s'établit à 1,7 %, et qu'une part significative des entreprises se situe en dessous de 1 %, toute capacité d'amortissement ou de lissage des coûts disparaît.

Par ailleurs, le prix du porc a fortement augmenté pour des raisons multiples. Entre 2021 et 2024, la hausse atteint 43 %. Sur la période 2020-2025, malgré un repli en 2025, elle s'établit encore à 28 %. Or les pièces de porc représentent 53 % des coûts de production.

L'augmentation de près de 30 % du principal poste de charges fragilise profondément les entreprises. La capacité à absorber ou à répercuter une telle évolution s'en trouve gravement limitée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce que vos prix de cession à la grande distribution ont aussi augmenté ?

Mme Christiane Lambert. – Malheureusement non !

Vous savez que les négociations commerciales se passent en décembre, janvier et février, avec une pression très forte sur janvier et février. Sur les douze derniers mois, jusqu'à fin février, le prix du porc a baissé de 15,9 %. Et vous avez entendu à la télé, dans les médias, les distributeurs réclamer une baisse importante de nos prix.

Sauf que, sur la même période, le prix des pièces que nos industriels achètent n'a baissé que de 2,2 %. Pour illustrer toute la difficulté, sachez qu'un certain industriel du secteur est à la fois acheteur de pièces chez un abatteur et fournisseur de produits transformés chez un distributeur, qui est également abatteur… C'est une aberration, puisqu'il doit, d'un côté, réclamer une hausse du prix des pièces et, de l'autre, une baisse des produits transformés. Ce système est sans foi ni loi. Nous sommes compressés à l'amont et à l'aval.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il n'y a pas beaucoup de distributeurs qui ont des capacités d'abattage ?

Mme Christiane Lambert. – Il y en a deux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvons-nous revenir sur la concurrence ?

M. Fabien Castanier, délégué général de la FICT. – Effectivement, en plus des coûts qui ont été mentionnés, d'autres coûts ont un impact direct sur l'économie de nos entreprises. Ainsi, les écocontributions pour les emballages ont quasiment doublé en cinq ans. On peut également citer le cas des redevances sur l'eau, qui ont fortement augmenté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La recyclabilité des emballages, c'est quand même quelque chose d'utile…

Mme Christiane Lambert. – Et elle a été beaucoup améliorée par l'allègement des emballages, un changement de composition des plastiques. Des cartonnages peuvent aujourd'hui remplacer des emballages plastiques, mais cela demande beaucoup de recherche et d'innovation. Les entreprises les plus importantes ou les plus rentables peuvent le faire ; les plus petites ont du mal. Nous avons aussi un problème avec le grès, que nous utilisons beaucoup

pour les rillettes et les pâtés. Nous importons du grès du Portugal, mais il n'existe pas de filière de recyclage, ce qui est tout de même un comble.

M. Fabien Castanier. – Mon intention n'était pas de dire que la recyclabilité n'était pas importante. Nous avons plusieurs programmes d'étude et de recherche pour développer la recyclabilité des emballages plastiques. Nous travaillons d'ailleurs à la création d'une filière de recyclage. Je regrette surtout le doublement de l'écocontribution, alors même que le taux de recyclage avait peu évolué.

Mme Christiane Lambert. – Comme nous sommes une fédération, chaque entreprise exprime son besoin tarifaire. Nous ne donnons pas de consignes. Même si, parfois, certains journalistes nous harcèlent pour que nous communiquions des chiffres, nous n'en donnons pas. Les entreprises, quels que soient leur degré d'investissement, de transformation, leur intériorité, leurs débouchés, ont toutes demandé des hausses de prix, mais beaucoup ont dû concéder des diminutions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous nous présenter la répartition idéale selon vous entre l'aval et l'amont ?

Mme Christiane Lambert. – Dans la filière porcine, il convient d'exposer précisément les mécanismes de formation des prix.

Une cotation bihebdomadaire du porc intervient entre les producteurs et leurs premiers acheteurs, à savoir les abatteurs. Ce niveau constitue le point d'entrée de la formation du prix de la matière première agricole. Les transformateurs interviennent ensuite ; ils n'achètent pas de porcs entiers ni de carcasses, mais exclusivement des pièces – gorges, jambons, épaules, longes. Une cotation spécifique des pièces existe à Rungis, sur une base hebdomadaire. Cette cotation fait l'objet d'un suivi attentif. Il arrive que le prix du porc baisse sans que celui des pièces recule dans les mêmes proportions. Selon une expression bien connue du secteur, « les hausses prennent l'ascenseur et les baisses prennent l'escalier ».

Les producteurs ont bénéficié, à juste titre, d'années fastes, qui ont permis des investissements de modernisation. Cette dynamique a contribué à limiter la baisse de la production en 2025, alors même qu'une tendance structurelle à la diminution s'était installée. La production nationale se situe aujourd'hui à l'équilibre, autour de 21,5 millions de porcs, niveau que la filière entend préserver.

Sur ce volume global, une part significative correspond à des produits peu consommés en France et en Europe – oreilles, pattes, queues, viscères, vessies –, et qui sont exportés vers des marchés asiatiques, notamment la Chine, mais aussi les Philippines, la Thaïlande ou le Japon. Ces exportations représentent 29 % des volumes.

Parallèlement, la filière importe des pièces déficitaires, en particulier des jambons, très prisés des consommateurs français. Le jambon constitue le

premier produit consommé, suivi des lardons, puis des saucisses à gros hachage. La consommation varie fortement selon les conditions climatiques : des périodes estivales favorables stimulent la demande, tandis que des conditions défavorables, comme en 2024, entraînent un net recul. Nous sommes très climato-dépendants.

Les importations de pièces, notamment en provenance d'Espagne, représentent également 29 %. Ces pièces, transformées en France, ne peuvent toutefois bénéficier de l'étiquetage « porc français ». Il en résulte un commerce équilibré en volume, mais caractérisé par une spécialisation des flux : exportation de certains morceaux, importation d'autres.

Des perturbations récentes ont affecté ce commerce. La fièvre porcine africaine, apparue en Espagne depuis la fin du mois de novembre dernier, a entraîné la fermeture de plusieurs débouchés asiatiques pour les opérateurs espagnols. Ces flux se sont reportés vers le marché français, contribuant à la baisse des cours observée à la fin de l'année 2025.

Par ailleurs, les mesures de taxation mises en place par la Chine – comprises entre 22 % et 62 % à partir de septembre, avant un retour à 9 % en décembre –, ont fortement déstabilisé les échanges.

Ces éléments conjugués ont accentué la pression à la baisse sur les prix.

Dans ce contexte, la MPA bénéficie d'une protection conforme à la loi, ce qui constitue un point positif. Si des réserves ont pu s'exprimer initialement dans le secteur porcin à l'égard des lois ÉGalim – à titre personnel, je les ai beaucoup défendues –, leur utilité apparaît désormais plus largement reconnue, y compris dans d'autres filières.

En revanche, les matières premières industrielles ne font l'objet d'aucun mécanisme comparable de non-négociabilité ou d'automaticité. Il en résulte un effet d'étau sur les industriels, pris entre des coûts en hausse et des prix de vente contraints.

Dans ce contexte, certaines prises de position publiques des distributeurs, dénonçant des industriels qui « se gaveraient », appellent une mise en perspective. Les situations diffèrent selon les secteurs, et les données disponibles apportent un éclairage objectif. L'étude de la Banque de France établit clairement la faiblesse des niveaux de rentabilité.

Dès lors, les industriels ne disposent pas des retours nécessaires pour assurer leur équilibre économique.

Au sein de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, il a été rappelé aux représentants de la distribution que, même lorsque le prix du poulet avait baissé, leurs marges sur ce produit avaient augmenté. Cette évolution ressort explicitement des données de l'Observatoire pour l'année 2023.

Ce constat, fondé sur des données officielles, n'a pas fait l'objet de réponse de la part des distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quand vous dites que la MPA est respectée, on sent bien que vous le dites presque par effet de style, puisque, en même temps, vous nous expliquez que la MPI n'est pas du tout respectée. Si l'on rogne sur cette dernière ce qui est consenti sur la MPA, c'est un jeu à somme nulle.

M. Fabien Castanier. – Pour éclairer ce débat, il importe de rappeler que les entreprises de charcuterie n'achètent pas de porcs. Elles achètent des pièces aux abattoirs. Il y a une dizaine d'abattoirs spécialisés. Soit on achète au prix qui est proposé, soit on n'a pas de matière première. Aujourd'hui, la production porcine couvre 71 % des besoins des industriels. On manque de matière première française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Est-ce qu'en amont, avec vos fournisseurs, apparaît la distinction MPA/MPI ?

M. Fabien Castanier. – Il n'y a pas de distinction. Les abatteurs ont un savoir-faire : ils reçoivent un porc et ils vendent des pièces de découpe. Nous n'avons que le prix de la pièce de découpe dans lequel l'abatteur intègre le coût de la matière première agricole et le coût de ses matières premières industrielles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends ce que vous me dites, vous respectez le prix de la MPA. Vous n'avez pas le choix, la production étant inférieure à la demande. Lorsque vous vendez vos produits finis aux distributeurs, vous demandez la sanctuarisation de la MPA. Est-ce que vous l'obtenez ?

M. Fabien Castanier. – Selon un sondage que nous avons réalisé en préparation de notre audition, auquel une trentaine d'entreprises ont répondu, pour 47 % d'entre elles, le principe de non-négociabilité des matières premières agricoles n'est pas respecté. Les autres considèrent que c'est assez risqué.

Les efforts qu'elles doivent faire sur la matière première industrielle sont-ils pour autant acceptables ? 83 % d'entre elles considèrent que leurs besoins tarifaires ne sont pas pris en compte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La MPA ne peut pas être respectée, puisque l'effort demandé sur la MPI ne permet pas aux entreprises d'être bénéficiaires.

Avez-vous recours à la contractualisation et, si oui, à quelle hauteur ?

Mme Christiane Lambert. – Nous allons vous répondre sur la contractualisation, mais je veux d'abord souligner que les ventes de produits sous marque de distributeur (MDD) sont en augmentation. Or, pour ces produits sous MDD, les distributeurs veulent une origine française, parce

qu'ils craignent la pression des producteurs dans les rayons et qu'ils veulent afficher qu'ils sont très français. Il y a donc un effet d'éviction du marché pour les industriels en marque propre : il n'y a plus assez de pièces disponibles sur le marché français et ils doivent en importer. Les MDD tarissent ainsi le *sourcing* français.

Au sein de la filière, de grands noms figurent parmi les abatteurs. Bigard occupe aujourd'hui la première place, suivi de Cooperl, d'Intermarché avec Gatine, et d'E.Leclerc avec Kermené. Lorsque deux très grands distributeurs, qui se font concurrence pour les parts de marché, sont eux-mêmes des abatteurs et captent une part significative pour leurs MDD, l'approvisionnement s'en trouve largement tari.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ignorais que cela allait jusqu'à reporter intégralement le déficit sur les marques.

Mme Christiane Lambert. – Pas intégralement, mais en grande partie. S'agissant des démarches telles qu'Origin'Info ou Origine France, nous voudrions davantage de produits français. C'est la raison pour laquelle nous nous battons pour maintenir la production dans notre pays, voire pour développer le *sourcing* national.

M. Fabien Castanier. – La contractualisation est aujourd'hui en voie de développement. Sa mise en œuvre est complexe pour les produits de charcuterie, pour deux raisons.

La première tient à la longueur de notre chaîne de valeur, supérieure à celle d'autres secteurs. En effet, lorsqu'une entreprise de charcuterie souhaite contractualiser, elle doit le faire avec l'abatteur et avec l'éleveur : deux niveaux sont donc impliqués.

La deuxième difficulté réside dans le fait que la contractualisation nécessite ensuite de valoriser l'ensemble de la carcasse. Or, lorsqu'une entreprise de charcuterie n'achète qu'une partie de la carcasse, il faut trouver un débouché pour le reste.

Néanmoins, la contractualisation poursuit son développement, que ce soit auprès des grands acteurs ou des PME, avec des filières plus locales, reposant sur des porcs élevés à proximité.

Mme Christiane Lambert. – Certains distributeurs ont entrepris cette démarche il y a une dizaine d'années, avec des coopératives que je connais bien, en gardant à l'esprit la nécessité de valoriser l'ensemble du porc. La difficulté provient du fait que certaines pièces se vendent bien, voire très bien, et d'autres beaucoup moins. Par conséquent, l'équilibre matière est difficile à réaliser. Certaines enseignes étaient leaders en la matière, comme Super U – elles avaient d'ailleurs abondamment communiqué à ce sujet. Elles ont toutefois eu du mal à tenir cet engagement dans la durée en raison des difficultés de vente des pièces les moins demandées par les consommateurs.

Nous avons rencontré la même problématique dans le bio. Les volumes de porcs et de charcuteries bio représentent moins de 1 % du marché. En effet, sur un porc bio, seules 36 % des pièces sont valorisées au prix du bio. Le reste de la carcasse doit être vendu au prix du conventionnel, ce qui représente une perte importante pour les acteurs. Ces derniers doivent en quelque sorte « encaisser » une valorisation moindre sur la différence entre les 100 % de l'animal et les 36 % vendus en bio.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaiterais évoquer maintenant les négociations commerciales.

Que pouvez-vous nous indiquer concernant ces négociations pour vos membres ? Par exemple, comment se sont-elles déroulées globalement cette année ?

Mme Christiane Lambert. – Nous avions beaucoup d'espoir à la suite des déclarations de certains distributeurs, qui affirmaient que les produits à forte composante agricole ne devraient pas être négociés par les centrales européennes. Cela n'a pas été le cas. Des déréférencements ont été prononcés. La charte prévoyait par ailleurs que, pour les PME, la date du 15 janvier devait être respectée, ce qui n'a pas été fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Reprenons point par point. Selon vous, la date butoir du 15 janvier n'a pas été respectée.

Mme Christiane Lambert. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourtant, ils nous ont tous affirmé que l'ensemble des contrats avec les PME avaient été signés autour de cette date.

Mme Christiane Lambert. – Ce n'est pas vrai.

M. Fabien Castanier. – En effet, selon le sondage que j'ai cité, 3 % seulement des entreprises avaient signé avant le 15 janvier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas beaucoup.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faudrait que vous nous transmettiez des éléments concrets sur ce point.

Mme Christiane Lambert. – Nous inclurons ces éléments dans les réponses écrites au questionnaire que vous nous avez adressé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel autre élément caractérise ces négociations ?

Mme Christiane Lambert. – Les distributeurs ont fait des demandes massives de déflation, en arguant que le cours du porc avait baissé de 15,9 % : c'est vrai, mais le prix des pièces n'a reculé que de 2,2 %. Les baisses demandées étaient très importantes.

Par ailleurs, deux acteurs de la distribution cumulent les rôles d'abatteur et de transformateur : ils écrasent leurs coûts car ils peuvent

travailler à marge zéro sur leur filière, tirant l'ensemble du marché vers le bas. De leur point de vue, cela relève d'un rééquilibrage de marges au sein de leur entreprise.

J'ai mentionné les appels nocturnes et le week-end – c'est une réalité.

Je veux aussi évoquer les plateformes de services, dont le recours a parfois constitué un préalable à la négociation, avec des augmentations importantes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit de plateformes françaises. Nous ne l'avons pas indiqué en préambule, mais vos PME négocient en France.

Mme Christiane Lambert. – Nos PME négocient effectivement en France, mais certaines de nos entreprises ont été confrontées aux centrales européennes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous nous donner plus de détails ?

Mme Christiane Lambert. – Vous avez, me semble-t-il, auditionné plusieurs acteurs, dont un très grand, qui a été déréférencé. Au niveau européen, il a dû détruire de la viande : il avait pourtant passé commande et respecté la charte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, effectivement, il nous l'a dit.

Est-ce le cas d'autres petites entreprises ?

Mme Christiane Lambert. – Non, pas des petites entreprises.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Globalement, vos PME négocient donc en France.

Mme Christiane Lambert. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est un point important.

Mme Christiane Lambert. – L'échéance du 15 janvier n'a pas été respectée – je le redis, à cette date seules 3 % des entreprises avaient signé –, alors que les distributeurs ont dit l'inverse sur les plateaux de télévision. Lors du comité de suivi des relations commerciales, ils ont affirmé devant les ministres que c'était fait à 90 %, ce qui était archifaux. Je n'y siège pas, mais Jean-François Loiseau, qui y participe au titre de l'Ania, a contesté ces chiffres, affirmés la main sur le cœur par les distributeurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Souhaitez-vous porter à notre connaissance d'autres éléments relatifs aux négociations ?

Mme Christiane Lambert. – Nous aimerions évoquer les raisons pour lesquelles nous demandons des clauses de révision automatique.

M. Fabien Castanier. – J'apporterai quelques compléments sur les fortes demandes de déflation. Il faut mettre ces exigences en perspective avec l'augmentation des prix des services proposés par les distributeurs. Selon les retours de nos adhérents, 60 % d'entre eux ont été confrontés à cette augmentation, pour des services équivalents. Une asymétrie s'installe entre le prix du produit et le prix des services.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous chiffré le montant de cette augmentation ?

M. Fabien Castanier. – Nous ne disposons pas d'un montant à ce jour, les variations étant fortes. Qu'il s'agisse de la participation aux salons où les fournisseurs présentent leurs produits aux acheteurs, ou de la présence dans les prospectus, le coût des services a fortement augmenté.

Mme Christiane Lambert. – Le *facing*, c'est-à-dire la mise en avant en rayon, nécessite par ailleurs l'intervention directe de l'industriel dans le magasin pour garantir une bonne présentation des produits.

M. Fabien Castanier. – Par ailleurs, 37 % de nos adhérents signalent des participations forcées à des opérations commerciales, lesquelles deviennent donc obligatoires.

Concernant les déréférencements, une précision s'impose. D'après les remontées que nous avons obtenues, 77 % des entreprises ont eu des menaces de déréférencement. Ces pressions se sont traduites par des arrêts de commande pour 27 % d'entre elles, par un déréférencement partiel pour 17 % et par un déréférencement total pour 3 %. Ces pratiques se généralisent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite m'assurer que nous parlons de la même chose concernant le déréférencement. Il s'agit bien de déréférencements pendant les négociations commerciales, et non à l'issue de celles-ci en cas d'absence d'accord ?

M. Fabien Castanier. – Tout à fait.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'agit-il de suspension ou de déréférencement ?

M. Fabien Castanier. – Les deux. Soit l'industriel subit un arrêt des commandes – c'est alors une suspension –, soit il fait face à un déréférencement, partiel ou total.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'après vos retours, ces pratiques sont-elles de plus en plus importantes ? J'ai l'impression qu'il s'agit d'un phénomène récent, apparu au cours des trois ou quatre dernières années.

Mme Christiane Lambert. – Cela va crescendo. Très peu d'entreprises en avaient été victimes ces dernières années, il s'agissait davantage de menaces. Maintenant, des déréférencements ont lieu pendant la période de négociation. Les volumes d'achat en grande distribution diminuent, au contraire des commandes de repas livrés par Deliveroo ou Uber

Eats, lesquelles augmentent. Pour maintenir leurs parts de marché respectives, les enseignes ont une posture plus agressive lors des négociations.

Comment justifient-elles des baisses de prix alors que l'ensemble des coûts repartent à la hausse ? Cela signifie qu'elles en ont sous le coude, d'autant qu'elles doivent respecter la règle du seuil de revente à perte majoré dit SRP+ 10. Nous sommes furieux lorsque nous les voyons annoncer des baisses de prix.

Personne ne sait combien de temps la crise va durer. Les prix du gasoil augmentent, ce qui affecte les livraisons. Il faut aller de l'usine à la plateforme, puis de la plateforme au magasin, sans compter l'essor des *drives* et des livraisons à domicile.

S'agissant des emballages, certaines de nos entreprises sont confrontées à des hausses de 20 % sur les plastiques !

Alors quand les distributeurs annoncent des baisses de prix, on se demande ce qu'ils ont engrangé pour se permettre une telle générosité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que représente le coût total des services par rapport aux prix ? Se situe-t-il aux alentours de 1 %, 5 % ou 10 % ? Nous avons recueilli des données différentes en fonction de la taille des entreprises.

M. Fabien Castanier. – Nous ne disposons pas d'une moyenne exacte, mais l'ordre de grandeur gravite autour de 2 % à 3 %.

J'ajoute que 73 % de nos entreprises anticipent une baisse de leurs marges à l'issue des négociations. La conjoncture économique présentée par Christiane Lambert laisse craindre qu'une telle baisse n'affaiblisse durablement les entreprises.

Mme Christiane Lambert. – La difficulté vient du fait que 70 % de nos produits sont commercialisés *via* la grande distribution. Ces enseignes font 8 % de marge sur nos références – contre 1,1 % sur le reste des rayons. Nous avons une très forte dépendance à l'égard des grandes et moyennes surfaces (GMS).

Nous appelons les grands patrons pour leur dire que ce qu'ils disent à la télévision ne correspond pas à ce que vivent nos adhérents. Nos échanges sont parfois assez vifs ; leur posture est très dominatrice.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les services vendus par la distribution sont-ils utiles pour vos adhérents ?

M. Fabien Castanier. – Certains services, tels que la présence sur des prospectus, sont utiles pour le développement des ventes. D'autres le sont beaucoup moins, et peuvent parfois être surfacturés. En tout cas, le prix ne correspond pas toujours au service proposé, mais je ne dénoncerai pas l'ensemble des services car certains d'entre eux permettent de mettre en avant les produits.

Mme Christiane Lambert. – La mise en avant ou la promotion relèvent d'une démarche positive, mais on tombe parfois dans la braderie. Nous avons été blessés de constater qu'un jambon blanc supérieur de marque se vendait à 5,90 euros le kilo en septembre dernier. Le mois dernier, du rôti de porc filet désossé était affiché à 3,24 euros le kilo. Je reçois continuellement des photos de publicités envoyées par des producteurs ou des industriels excédés. Je rappelle qu'un slogan publicitaire disait : « À ce prix-là, on les a fumés » : c'est l'industriel qui a été fumé, pas le jambon… On ne peut que constater le cynisme d'une telle démarche.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pouvez-vous démontrer que ces prix ne respectent pas le SRP+ 10 ?

Mme Christiane Lambert. – J'ai mené l'enquête, et je me suis fait très mal voir par les deux acteurs impliqués. L'un des deux ment, je pense savoir lequel, mais je ne peux pas le prouver.

Un prix de 5,90 euros, si l'on retire les 10 %, cela fait très peu cher pour du jambon. Le prix habituel à la coupe se situe plutôt entre 17 et 18 euros. Le consommateur, qui achète ce produit à 5,90 euros, refusera de le payer à 17 euros la semaine suivante, préférant attendre le retour de la promotion.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pourrez-vous nous communiquer les éléments à votre disposition sur ce cas de figure particulier afin que nous puissions interroger le distributeur ? À lui de nous démontrer qu'il a bel et bien respecté le SRP+ 10.

Mme Christiane Lambert. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On sait désormais que la charge financière des promotions incombe aux industriels ; une offre du type « trois pour le prix de deux » signifie que le fabricant, et non le distributeur, paye le troisième article au prix consommateur. Dans cette configuration, vos membres peuvent-ils se trouver contraints de vendre à perte ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le débat avait tourné autour de l'emploi du terme « gratuit ». Le troisième produit n'est jamais gratuit ; quelqu'un le paye. Désormais, il est écrit « offert ».

M. Fabien Castanier. – Nous ne disposons pas de ces éléments. Il est rarement valorisé que c'est l'industriel qui finance cette gratuité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est établi, et ce point figurera dans notre rapport.

Mme Christiane Lambert. – Vous comprenez notre prudence en tant que fédération. Les industriels peinent à instaurer une transparence totale par crainte de mesures de rétorsion. Il m'est arrivé de citer de grands groupes par le passé : j'ai reçu ensuite des appels de nos membres m'informant de déréférencements immédiats.

Je me souviens de réunions du comité de suivi des relations commerciales où le président d'une fédération citait la pratique d'un distributeur. Dès le lendemain, sa propre entreprise subissait un déréférencement. Cette arme est redoutable, mais les distributeurs se défendront de l'utiliser.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons eu des témoignages concomitants. On peut considérer qu'il s'agit d'un faisceau d'indices.

Mme Christiane Lambert. – Ils sont dix fois plus invités sur les plateaux que le président de l'Ania ou celui de la coopération qui représente les entreprises de transformation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ils y investissent dix fois plus que vous !

Mme Christiane Lambert. – C'est la grande distribution qui a le budget publicitaire le plus important au point que certains disent que les 10 % du SRP servent à financer des publicités clamant : « Venez chez nous, c'est moins cher ! ».

Cela entraîne un appauvrissement généralisé des filières. Les consommateurs, qui veulent des produits toujours plus qualitatifs à des prix toujours plus bas, ne se rendent pas comptent des conséquences, et ne sont même pas reconnaissants. Les industries et les filières agricoles souffrent.

Cette situation est spécifique à la France. Les acteurs opérant en Allemagne ou en Belgique confirment que les négociations s'y déroulent dans un autre climat, loin du scénario catastrophe et du psychodrame français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il apparaît clairement que la guerre des prix, telle qu'elle est pratiquée en France, détruit de la valeur tant dans l'industrie que dans l'agriculture.

Mme Christiane Lambert. – Si la compétitivité de nos entreprises connaît d'autres problèmes, tels que la surtransposition normative, la grande concentration des distributeurs est une spécificité française. Mon expérience passée au Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA) puis à la FNSEA m'a montré que cela fait des années que cette situation dure. Nous atteignons aujourd'hui le paroxysme du cynisme.

Les distributeurs savent raconter une autre histoire. Michel-Édouard Leclerc a publiquement annoncé en mars dernier des hausses à venir, de 8,9 % pour le café, de 14 % pour le chocolat et de 8,42 % pour la charcuterie. Ces taux ne correspondent pas aux négociations passées. S'agit-il d'une annonce pour l'avenir ? Il n'a pas su répondre ! les journalistes ont repris ses annonces entre guillemets ; ils se sont interrogés, mais n'ont pas poussé leurs investigations plus loin. Une augmentation de 8,42 %, nous prendrions tout de suite !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je ne suis pas sûre qu'il voulait dire cela, mais nous pourrons lui demander.

Je souhaiterais évoquer la question des MDD. Vos membres fabriquent une part importante de la production des MDD. Quel regard portez-vous sur cette double casquette consistant à fabriquer simultanément des marques propres et des MDD ? Ce modèle revient à donner son outil de production au distributeur, lui octroyant les rôles de producteur par délégation, de gestionnaire de rayon et d'arbitre des prix.

Mme Christiane Lambert. – Ce phénomène est assez ancien. En 2008, j'avais présenté un rapport au Conseil économique, social et environnemental (Cese) intitulé *Les modalités de formation des prix alimentaires : du producteur au consommateur*. Nous avions fait témoigner des acteurs industriels, dont certains étaient fabricants de produits en marque propre et en MDD. Lorsqu'un industriel devient le prestataire d'un distributeur, ce dernier s'immisce dans sa comptabilité analytique. Sans relever de l'espionnage industriel, la pratique s'apparente à une captation du travail d'innovation.

L'exemple des biscuits Pim's illustre ce mécanisme : après cinq années de recherche chez Lu pour élaborer un produit techniquement complexe, l'innovation a été copiée sous une marque de distributeur et vendue 30 % moins cher.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au bout de quelques années tout de même…

Mme Christiane Lambert. – Certes, mais l'industriel n'a pas forcément pu amortir son investissement, et il s'est mis à nu devant le distributeur pour remporter le marché. Cette fuite en avant tire l'intégralité de la chaîne vers le bas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Comment expliquez-vous qu'un certain nombre de producteurs optent néanmoins pour ce modèle ?

Mme Christiane Lambert. – Ils n'ont pas le choix ! Les distributeurs ont largement présenté les MDD comme des produits anti-inflation, particulièrement lors de la crise de 2021. Je siégeais à l'époque au comité de suivi des relations commerciales. Les produits qui connaissaient des hausses de volume étaient les MDD, sur lesquelles les distributeurs faisaient les marges les plus importantes. Les MDD sont devenues une institution, y compris dans notre secteur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les MDD sont donc les produits les moins chers et les plus margés ?

Mme Christiane Lambert. – Tout à fait. En charcuterie, 58 % des produits sont vendus en MDD.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – C'est un phénomène croissant, qui témoigne de la difficulté des producteurs à trouver de nouveaux canaux de distribution.

Mme Christiane Lambert. – Les distributeurs craignent davantage la pression des agriculteurs dans les supermarchés que les protestations des industriels. Si ces derniers parlent, ils sont déréférencés, raison pour laquelle ils choisissent pour les représenter des présidents qui n'ont rien à vendre : ces derniers peuvent parler plus librement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai une question concernant les produits végétaux. Face à l'innovation végétale qui vient concurrencer la charcuterie traditionnelle, vos membres développent-ils ce type de gamme ?

Mme Christiane Lambert. – Une minorité de nos membres élaborent ces produits, en veillant à ne pas copier les dénominations utilisées en charcuterie, conformément aux débats européens sur ce sujet. Si la demande existe, il semble logique que nos industriels s'en emparent.

Nous menons un travail de promotion de la charcuterie dans le respect du code des usages. Notre filière s'appuie sur très peu de signes officiels de qualité – environ 4 %. La bible des transformateurs est le « code des usages », c'est-à-dire 457 recettes définies conjointement par les industriels de la charcuterie, que je représente, et les charcutiers-traiteurs de centre-ville, qui vendent directement aux consommateurs et qui, pour certains, achètent des produits aux fabricants industriels. La seule différence réside dans l'échelle de production.

Face à l'essor des substituts végétaux, nous travaillons sur les arguments scientifiques et nutritionnels. Nous soulignons l'apport des protéines animales – fer héminique, vitamine B12, acides gras insaturés. Les nutritionnistes alertent sur la nécessité d'une alimentation équilibrée et variée, avec du végétal et de l'animal.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas l'objet de ma question.

Mme Christiane Lambert. – L'emballement suscité par certains produits végétaux tend aujourd'hui à se heurter au principe de qualité nutritionnelle.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mon propos visait non pas à ouvrir ce débat, mais à cerner l'impact économique de cette évolution sur votre marché. C'est la raison pour laquelle je souhaitais savoir si vos adhérents produisaient ces produits.

Les marges diffèrent-elles entre un jambon classique et son équivalent végétal ?

Mme Christiane Lambert. – Je ne sais pas. Nous essayerons de vous apporter des réponses dans notre contribution écrite.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour ma part, j'ai deux questions complémentaires.

D'abord, *quid* du prix des pièces importées par rapport à celui des produits français ?

M. Fabien Castanier. – Il convient de distinguer le cours du porc, relativement homogène, de celui des pièces. Les pièces françaises sont plutôt plus chères que dans les autres pays.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans quelle proportion ?

M. Fabien Castanier. – Cela varie ; nous vous communiquerons les informations par écrit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Concernant les négociations commerciales, votre fédération a-t-elle saisi l'Autorité de la concurrence des prix abusivement bas que vous dénoncez ?

Mme Christiane Lambert. – Pour le cas du jambon que j'ai évoqué, j'ai protesté auprès du distributeur et du fabricant. Je n'ai pas saisi l'Autorité de la concurrence, et d'autres qui auraient pu le faire non plus.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il serait intéressant que nous disposions d'exemples précis à faire valoir auprès de cette autorité.

M. Fabien Castanier. – Il est difficile d'agir sur ces questions pour une fédération.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Lorsque nous disposons d'un faisceau d'indices, il nous appartient d'alerter l'Autorité de la concurrence.

Mme Christiane Lambert. – L'exemple du rôti de porc à 3,29 euros le kilo m'a interrogée : chez mon épicier, il est à 13 euros, et à 10 euros au supermarché de la sous-préfecture.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faut passer au crible le contrat afin de vérifier la sanctuarisation du coût de la matière première, et vérifier si le prix n'est pas abusivement bas. Si vous pouviez nous fournir des éléments, nous évoquerons ce dossier avec l'Autorité de la concurrence.

Mme Christiane Lambert. – Je précise qu'il s'agissait de rôti de porc français.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il faudrait également nous fournir des éléments de contexte : prix au kilo, évolution des MPI…

On peut avoir une vision formaliste des choses ou une vision plus axée sur l'économie des contrats. Les autorités de contrôle sont quelque peu timides pour examiner l'économie des contrats. D'un point de vue formel, les MPA ont l'air d'être respectées, les dates butoirs aussi, mais quand on entre dans l'économie des contrats on commence à se poser des questions.

Je comprends ce que vous dites sur le rôle des fédérations, d'autres nous l'ont dit. Si vous nous apportez des éléments qui peuvent nous permettre de poser des questions, nous pourrons avancer.

Mme Christiane Lambert. – Auditionnez-vous de nouveau les distributeurs que vous avez déjà reçus ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Non, mais ils reçoivent des questionnaires auxquels ils doivent répondre, et il est possible de leur poser des questions assez précises.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est l'avantage et l'inconvénient d'arriver à la fin des auditions, qui ont commencé au mois de décembre dernier. L'avantage est que nous connaissons mieux les sujets, que nous voyons mieux à quoi vous faites allusion, et quels sont les grands enjeux. L'inconvénient est que nous avons déjà fait un certain nombre de vérifications.

Mme Christiane Lambert. – L'avantage pour nous, c'est que nous avons pu suivre les auditions et ronger notre frein…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous relevé des éléments que nous n'avions pas traités au cours des auditions et qui constituent le quotidien de vos membres ?

Mme Christiane Lambert. – Pas vraiment. J'ai relevé que certains distributeurs avaient évoqué des taux de rentabilité, qui ont été ensuite contredits, y compris sur les réseaux ; ils n'ont pas contesté ces remises en question. Ils affichaient un taux de 2 %, alors qu'en réalité le taux consolidé est de 4,2 %.

Ils ont également dit qu'ils n'avaient jamais soumis aux plateformes européennes des entreprises en majorité à composante agricole, alors qu'ils l'avaient fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous l'avons constaté.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mme la rapporteure regarde de nouveau les auditions et recoupe les informations.

Mme Christiane Lambert. – À la suite des questions que vous nous avez posées, nous vous communiquerons des informations factuelles et chiffrées, afin de ne pas maquiller la réalité et d'être précis dans la réponse.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les fédérations sont importantes au regard des informations qu'elles peuvent produire. Je comprends les limites que vous pouvez rencontrer pour recueillir des informations de vos membres sur les marges.

En revanche, s'agissant des pratiques, des gains obtenus ou des méthodes de négociation, il est nécessaire de documenter les pratiques. Nous l'avons vu avec les autres fédérations, dont les auditions ont été très riches d'enseignements pour nous.

Votre rôle d'interface est important : vos adhérents risquent le déréférencement s'ils relatent des pratiquent douteuses. Nous comptons donc sur les fédérations pour faire remonter des éléments.

Mme Christiane Lambert. – Dans les échanges de courriels entre Stéphanie Fuiret, qui est responsable des questions économiques au sein de notre organisation, et nos membres, ceux-ci expriment toujours des craintes quant à la garantie de leur anonymat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pouvez nous demander d'anonymiser les informations que vous nous communiquez. Notre objectif n'est pas du tout de porter préjudice à qui que ce soit, mais d'avoir les éléments pour étayer ce que nous ferons figurer dans le rapport.

Mme Christiane Lambert. – Pour suivre le sujet depuis très longtemps maintenant, de par mes responsabilités antérieures, je suis attristée de voir cette réalité française, cet état d'esprit. Cette course aux prix bas conduit à détruire de la valeur, ce que nous avions chiffré à plusieurs milliards d'euros par an.

Depuis la crise en Ukraine et la crise inflationniste, les relais médiatiques sont désastreux. Chercher à faire ses courses les moins chères possible est devenu un sport. On a transformé les Français en « promovores » : ils cherchent les promotions partout.

La publicité des distributeurs repose largement sur le fait qu'ils sont les moins chers. C'est la guerre des parts de marché, parce que leurs marges restent confortables, mais d'autres trinquent. Certains disent, à grand renfort de médias, que les industriels n'assument pas les hausses qu'ils demandent. Mais nous les assumons, et nous sommes même capables de les objectiver. Pour reprendre l'expression de Serge Papin à l'époque où il était patron de Système U, c'est le coco de Paimpol qui finance le Coca d'Atlanta.

Autre exemple, les pommes sont margées à 40 % par le distributeur quand le Nutella ou le Coca-Cola l'étaient à zéro, et sont maintenant au taux obligatoire de 10 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On l'a très clairement vu.

Mme Christiane Lambert. – C'est tout à fait dramatique : la compétitivité française régresse et la balance commerciale s'érode. Il est difficile de maintenir la production en France.

Aujourd'hui, nous tentons un rebond en travaillant sur la souveraineté, mais il y a tellement à faire. Je ne suis pas une pessimiste de tempérament, tant s'en faut, mais je ne vois pas ce qui pourrait faire changer les distributeurs, sauf un durcissement et des sanctions qui soient vraiment à la hauteur. Une amende de 33 millions d'euros pour une enseigne qui a un chiffre d'affaires XXL n'est pas dissuasive.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les distributeurs disent être très attentifs aux producteurs locaux avec lesquels ils travaillent. Ils expliquent que, s'ils ont une démarche de prix bas, la relation avec un certain nombre de producteurs locaux est bonne, car il y a une juste rémunération. Cela sous-entend que c'est le maillon intermédiaire, le transformateur, qui prend des marges qui ne sont pas légitimes.

Mme Christiane Lambert. – Il y a de très belles réalisations de certains distributeurs avec des producteurs ou des groupements de producteurs, mais cela reste marginal en volume. Très souvent, ce type d'initiative est mis en avant comme une caution. Certains, qui l'ont fait plus que d'autres, ont été éjectés de leur grande enseigne récemment – je pense à Lidl. On constate donc un durcissement.

Dire que cela n'existe pas n'est pas vrai, mais quel pourcentage cela représente-t-il ? Très peu ! En revanche, c'est la face présentable et valorisante d'un certain nombre de distributeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Est-ce une manière de les rendre captifs ? Existe-t-il des contrats d'exclusivité ?

Mme Christiane Lambert. – Ce qui est difficile, c'est que les mêmes affirment que les Français sont prêts à payer plus 10 % pour acheter des produits de telle ou telle sorte – locaux, par exemple. Pourtant, leurs communications sont majoritairement axées sur le prix, ce qui trouble le message.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Quelle est la différence entre les prix de vente de vos produits et les prix de mise en rayon ?

M. Fabien Castanier. – Globalement, pour quelques produits, et en moyenne, des produits vendus entre 10 et 11 euros aux distributeurs sont mis en vente en magasin entre 18 et 22 euros. Je pense à des produits comme le jambon cuit ou le saucisson sec.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il pourrait être intéressant que vous nous communiquiez deux ou trois exemples précis.

Mme Christiane Lambert. – Les industriels doivent s'occuper de la recherche-innovation, de la sécurité alimentaire, de la réduction des additifs, sans conséquence négative sur la conservation et la sécurité, alors qu'ils livrent directement en rayons. Le temps passé est complètement différent, et on passe de 11 à 20 euros…

M. Fabien Castanier. – Pour les distributeurs, la marge nette dégagée par le rayon charcuterie est en hausse de 40 % et 50 %. La guerre des prix est donc à géométrie variable, puisque l'on constate plutôt une dégradation assez forte des marges des industries de la charcuterie.

Les entreprises préfèrent que leurs clients gagnent de l'argent. Notre propos n'est pas de dire que nous ne souhaitons pas qu'il en aille ainsi, mais il faut que chacun dans la filière puisse gagner sa vie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie. Nous attendons vos réponses écrites.

Audition de M. Jérôme Foucault, président, et Mme Karima Kaci, directrice générale de Pact'Alim

(Mercredi 8 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui les responsables de Pact'Alim : M. Jérôme Foucault, président, et Mme Karima Kaci, sa directrice générale. Monsieur, madame, nous vous remercions de votre présence.

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, notamment cinq années d'emprisonnement et 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. Jérôme Foucault et Mme Karima Kaci 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.

M. Jérôme Foucault, président de Pact'Alim. – Je suis actionnaire minoritaire de la société Cofigeo, spécialisée dans la préparation de légumes cuisinés, de plats cuisinés appertisés et de sauces pour pâtes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous souhaitions vous entendre car votre association, auparavant dénommée Adépale et que nous avions beaucoup entendue dans le cadre du suivi des lois Égalim, est l'une des principales fédérations professionnelles de l'industrie alimentaire. Pact'Alim défend en effet les intérêts de 3 000 petites et moyennes entreprises (PME) et entreprise de taille intermédiaire (ETI) de l'alimentation.

Ces entreprises représentent 57 % du chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire, avec 112 milliards d'euros, et 64 % de l'emploi du secteur, avec 286 000 salariés. Elles sont le premier débouché de l'amont agricole, transformant plus de la moitié de la production de l'agriculture et de la pêche françaises.

Votre secteur se porte plutôt mal, comme en témoigne une étude du cabinet Roland Berger parue fin 2025 : vous êtes moins compétitif que le reste de l'industrie et, en quinze ans, votre marge d'exploitation se serait réduite de moitié.

En janvier dernier, vous aviez dressé le constat de négociations commerciales déséquilibrées, avec de mauvaises pratiques qui perdurent, voire s'aggravent du côté de la distribution : un climat tendu, des menaces de déréférencement, des déréférencements et des demandes de baisses de prix

systématiques, largement décorrélées des évolutions réelles du prix des matières premières agricoles et industrielles. Là où les fournisseurs demandaient des hausses de l'ordre de 2,5 % en moyenne, les distributeurs ont demandé des déflations dans 85 % des cas, à hauteur de 2,5 % à 5 % dans les deux tiers des cas.

Dans ce contexte, nous souhaitons vous entendre sur plusieurs points. Comment s'opère la répartition de la valeur entre producteurs, transformateurs et distributeurs ? Comment se construisent vos prix et vos marges ? Comment se déroulent les négociations de vos adhérents avec les distributeurs ? Quel bilan faites-vous des dernières négociations ? Comment, enfin, assurer le respect des principes des lois Égalim ?

Nous vous proposons que cette audition se déroule en deux temps : un propos liminaire de huit à dix minutes, puis un temps de questions-réponses.

M. Jérôme Foucault. – Avant toute chose, je souhaite vous remercier de nous avoir conviés à cette audition. Cette commission d'enquête, vous vous en doutez, traite de sujets qui sont au cœur de nos préoccupations.

Je commencerai par dire quelques mots sur Pact'Alim, et sur le contexte de plus en plus tendu dans lequel évoluent les entreprises de notre secteur.

Pact'Alim fédère plusieurs syndicats patronaux qui, eux-mêmes, représentent une trentaine de métiers, dans les filières végétales ou animales, de première ou de deuxième transformation. Ces syndicats regroupent essentiellement des PME et des ETI françaises de l'alimentation, qu'elles soient coopératives ou privées ; nos enjeux sont liés à l'état de l'outil industriel et non aux structures capitalistiques. À ce titre, nous revendiquons le rôle de porte-parole des PME et des ETI de l'industrie alimentaire – 3 000 entreprises environ – hors vins et spiritueux, lesquelles représentent 61 % des emplois de l'industrie alimentaire.

Nous avons fait actualiser une étude conduite par Roland Berger en 2023, en nous appuyant sur les chiffres du dernier panorama du ministère de l'agriculture – le dispositif Esane (élaboration des statistiques annuelles d'entreprise) –, mais aussi sur ceux de l'Insee.

(L'orateur projette un diaporama en complément de son propos.)

Le premier histogramme montre que l'industrie alimentaire, qui compte 22 917 entreprises, est composée à 85 % de très petites entreprises (TPE) et de petites PME, à 13 % de PME dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 millions et 50 millions d'euros, à 2 % d'ETI et à 0,11 % de grands groupes.

Le second histogramme montre le chiffre d'affaires par type d'entreprise. Les 85 % de TPE et petites PME représentent 2 % du chiffre d'affaires ; en règle générale, c'est avec ces entreprises que la grande

distribution annonce avoir signé nombre d'accords, qui sont souvent locaux, à l'échelle d'un magasin ou d'une plateforme. Bien évidemment, il n'est pas question de remettre en cause ces accords, qui sont cruciaux pour la variété de nos offres et la satisfaction du consommateur.

Les 15 % de PME restantes et d'ETI représentent 53 % du chiffre d'affaires, 56 % de la valeur ajoutée et 55 % de l'excédent brut d'exploitation.

Enfin, les 0,11 % de grandes entreprises – soit quelque 25 entreprises – représentent 45 % du chiffre d'affaires, 41 % de la valeur ajoutée et 43 % de l'excédent brut d'exploitation.

Pact'Alim se concentre sur ces 15 % de PME-ETI – même si quelques-uns de nos adhérents sont des TPE –, qui sont des transformateurs des filières agricoles, de la pêche et de l'aquaculture en France. Ces entreprises sont en souffrance, alors même qu'elles jouent un rôle déterminant pour notre souveraineté nationale.

Elles ont en effet un rôle capital dans la préservation de la souveraineté alimentaire de la France. Elles assurent la transformation de plus de la moitié des productions agricoles et constituent le premier débouché de l'amont. Ce sont souvent des entreprises patrimoniales, profondément ancrées dans les territoires, souvent depuis plusieurs générations, au plus près tant de leurs salariés que des consommateurs et de leurs fournisseurs agriculteurs : en règle générale, nos usines sont implantées non loin des champs de matières premières à transformer. Elles sont les garantes d'un modèle français qui repose sur le goût, la qualité, la sécurité sanitaire et l'innovation, modèle reconnu bien au-delà de nos frontières.

Le renforcement de notre souveraineté alimentaire dans toutes ses dimensions redevient aujourd'hui une exigence fondamentale ; notre survie en tant que nation culturellement enracinée en dépend. Les crises géopolitiques, les dérèglements climatiques, les tensions sur les approvisionnements nous le rappellent avec force : dépendre des autres pour se nourrir, c'est accepter de subir sans arrêt, de ne plus être maître de son destin et d'en payer le prix fort à chaque crise. La souveraineté alimentaire ne s'arrête pas à la cour des fermes et sur les quais des ports. Elle implique que nous soyons capables aussi, sur notre sol, de transformer nos productions, de les valoriser, de les conditionner, de les distribuer, et elle suppose bien sûr de disposer d'un outil industriel compétitif, moderne et décarboné.

Pourtant, ce modèle est en danger. Si ces entreprises sont vitales pour le pays, leur avenir est menacé. Depuis plus de quinze ans, elles sont fragilisées par la baisse de leurs marges, par des coûts de production croissants, par une compétitivité qui s'érode face à nos voisins européens faute d'investissement et par l'existence d'une concurrence déloyale. Elles sont surtout fragilisées – c'est la raison de notre présence aujourd'hui devant vous – par un déséquilibre structurel dans les négociations commerciales avec la grande distribution, laquelle n'a cessé de se concentrer.

Avant de vous expliquer pourquoi et comment, je souhaite vous donner quelques chiffres qui parlent d'eux-mêmes, issus des rapports Roland Berger que vous avez cités, madame la présidente, et qui ont été réalisés en novembre 2023 et en 2025.

Depuis 2010, comme on le voit sur la deuxième diapositive, l'écart de rentabilité entre l'agroalimentaire et le reste de l'industrie manufacturière s'est creusé de 50 %. L'âge moyen des équipements atteint 23 ans en France contre 9 ans en Allemagne. En outre, l'écart de compétitivité entre l'industrie manufacturière de la France et celle de ses voisins européens se creuse, l'industrie alimentaire affichant de surcroît, au sein de l'industrie manufacturière, l'un des plus bas niveaux de valeur ajoutée. Enfin, le coût de l'obsolescence des immobilisations ne cesse de s'accroître compte tenu du vieillissement de nos outils industriels, ce qui accélère la baisse de compétitivité.

Ce ne sont pas là, hélas ! de simples données : c'est un signal d'alarme. Nous en constatons déjà les effets, d'abord dans l'évolution de notre balance commerciale, mais aussi dans le fait qu'en vingt ans la part de la France dans les exportations mondiales de produits agroalimentaires transformés est passée de 8 % à 5 %, tandis que celle de l'Italie s'est maintenue.

Face à ces constats, notre message est simple : il faut préserver notre capacité à produire et réarmer l'outil industriel de l'alimentation française ; et nous avons besoin pour cela d'un engagement de toutes les parties. Les négociations commerciales doivent reposer sur un modèle équitable de partage de la valeur. Les négociations avec les PME et les ETI qui commercialisent l'essentiel de leur production sur le marché national ne peuvent pas être calquées sur celles qui sont conduites entre la grande distribution et les grandes entreprises internationales, ces 0,11 % de l'industrie agroalimentaire.

Or les dernières négociations ont été désastreuses. La charte qui a été signée fin 2025, malgré le signal de bonne volonté qu'elle était censée traduire, a fait long feu ; du reste, nous n'étions pas totalement naïfs à son égard. Les retours que nous avons recueillis du terrain auprès des entreprises sont très éloignés des intentions affichées. Selon une enquête menée par Pact'Alim, 65 % des PME considèrent que les négociations étaient plus dures que lors des campagnes précédentes ; elles font état de pressions constantes – menaces de déréférencement, demande d'avantages sans contrepartie, exigence d'alignement – et, plus largement, du maintien de pratiques profondément déséquilibrées, telles que la multiplication des rendez-vous, la fixation de rendez-vous à 22 heures, bref, des pratiques qui datent du XIX^{e} siècle…

S'ajoutent à cela des demandes systématiques de baisse de prix, très largement déconnectées de l'évolution réelle du prix des matières premières agricoles et industrielles. Alors que nos industriels formulaient en moyenne des demandes de hausse de l'ordre de 2,8 %, les distributeurs ont exigé dans

85 % des cas des baisses de prix comprises entre 2,5 % et 5 %, et s'élevant à 5 % dans deux tiers des cas.

Ainsi, sur le fond comme sur la méthode, loin de constater une amélioration, nous observons bien une dégradation. Le résultat des négociations est sans appel : 49 % des accords conclus débouchent sur une évolution du prix « trois fois net » située entre 0 % et –2,5 %. Surtout, les tarifs obtenus ne permettent pas de couvrir l'inflation des coûts : c'est le cas pour 61 % de nos répondants concernant les matières premières agricoles (MPA) et pour 89 % d'entre eux concernant les matières premières industrielles (MPI).

Bref, le constat est clair : nous sommes face à des négociations profondément déséquilibrées, marquées par des baisses de prix imposées et par un affaiblissement manifeste du respect des principes posés par les lois Égalim. Cette situation menace directement l'équilibre économique des entreprises de transformation de nos filières agricoles, de la pêche et de l'aquaculture, au moment même où le monde agricole traverse une crise majeure et alors que la souveraineté redevient un impératif.

Avant de conclure, je veux dire un mot sur notre vision d'Égalim : que penser d'Égalim et quel avenir lui donner ?

Depuis l'origine, nous soutenons les principes des lois Égalim, en faveur d'une juste rémunération de la production agricole et de la transformation : il y va de notre souveraineté alimentaire. Face à l'asymétrie structurelle du marché, et alors que les distributeurs ne paraissent pas décidés à se montrer à la hauteur des enjeux, ces lois ont vocation à rééquilibrer les relations qui nous lient.

Sans doute les lois Égalim sont-elles imparfaites, non seulement dans leur mise en œuvre, mais aussi dans leur construction, puisqu'elles sont fondées sur un schéma « monoproduit », qui ne correspond pas à la situation de nos adhérents ; je pense notamment au secteur du lait. Elles ont néanmoins eu le mérite de poser des principes clairs et des bases solides pour répondre aux difficultés structurelles de l'ensemble de la filière ; je pense en particulier au principe de marche en avant de la construction du prix, instauré en 2018. Ces textes ont eu des effets positifs, mais, dans la durée, ces effets n'ont pas résisté aux pressions exercées par les enseignes de la grande distribution, les relations restant profondément déséquilibrées.

Le premier problème tient à la bonne application des dispositions : toutes ne sont pas respectées, c'est le moins que l'on puisse dire. C'est par exemple le cas du principe de la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA), que la grande distribution avait peu ou prou respecté dans un premier temps, mais qui n'est aujourd'hui plus qu'un lointain souvenir. Lors des négociations, on affirme que l'on ne discutera pas de la MPA, mais on conteste tout de même nos chiffres… Ainsi, lors de la négociation de 2022, la majorité des accords conclus permettaient de couvrir l'évolution du coût des

MPA ; en revanche, la majorité des accords conclus à l'issue de la négociation de 2025 ne le permettent pas. Cette situation exige un renforcement des contrôles et des moyens de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), afin d'assurer la bonne mise en œuvre de ces dispositions.

Le deuxième problème tient à la complexité et au non-fonctionnement de la clause de révision automatique. Le contexte actuel, marqué par l'instabilité géopolitique et par une forte volatilité du prix des matières premières, exige de pouvoir répercuter des hausses ou des variations de coûts en cours d'exécution des contrats commerciaux. Or le mécanisme de révision automatique ne fonctionne pas. C'est la raison pour laquelle nous estimons que cette clause doit figurer dans les conditions générales de vente de l'industriel et être à sa main, tout en s'appuyant sur des indicateurs de référence renforcés. Nous aurons certainement l'occasion d'échanger sur ce sujet.

Nous demandons également à la grande distribution de faire preuve de discernement dans ses rapports avec les transformateurs des filières agricoles, de la pêche et de l'aquaculture, selon une démarche de soutien affirmé à la souveraineté alimentaire. En particulier, nous refusons que les PME et les ETI, acteurs majeurs de la première et de la deuxième transformation des filières agricoles, soient contraintes de négocier à l'étranger, *via* des alliances à l'achat, des accords portant sur des produits qui ne quitteront *in fine* jamais le territoire. Ce système tuera la diversité alimentaire française et broiera nos entreprises.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous avez parlé de vos 3 000 membres, des PME et des ETI. Pouvez-vous nous parler de leur santé financière ?

M. Jérôme Foucault. – Je tiens à le préciser, nous n'avons pas 3 000 membres : nous sommes une fédération de syndicats, qui ont eux-mêmes des adhérents ; néanmoins, il est vrai que nous revendiquons de porter la parole de 3 000 entreprises. Nous avons 1 570 ressortissants de la convention collective et 700 adhérents actifs.

Je vous renvoie à la diapositive qui montre l'état de l'industrie agroalimentaire française, laquelle représente un cinquième de la puissance industrielle française. Ce secteur représente, tous types d'entreprises confondus – grands groupes internationaux, ETI, PME et TPE –, 21 % du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière, 19 % des effectifs, 19 % du chiffre d'affaires, mais seulement 14 % de la valeur ajoutée. Il y a donc une anomalie à cet égard, puisque l'on devrait se situer autour de 20 % plutôt qu'autour de 14 %.

Je vous prie de considérer maintenant la diapositive sur la marge opérationnelle – résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires – de l'industrie alimentaire hors boissons. Nous ne disposons pas de chiffres en

interne issus de nos entreprises, mais nous avons des éléments issus de l'étude de Roland Berger et des statistiques nationales. La marge opérationnelle de ce secteur industriel est de l'ordre de 2 % en 2023 ; elle se situe donc à un niveau très inférieur à celui des autres industries manufacturières, qui est de l'ordre de 5 %. Certes, entre 2022 et 2023, la marge opérationnelle a légèrement progressé pour s'approcher du niveau de 2021, mais elle reste largement en deçà de la moyenne des industries manufacturières. J'ajoute que ce niveau est également largement en deçà de la marge opérationnelle des grands groupes internationaux, qui oscille entre 10 % et 20 %, pour la raison simple que nos PME et ETI travaillent sur la transformation des filières agricoles, métier à faible valeur ajoutée.

Ce sujet est lié à celui de la souveraineté alimentaire et de la juste répartition des marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel a été l'impact pour votre secteur de la crise inflationniste ?

M. Jérôme Foucault. – Nous la subissons comme tout le monde. Nous avons été marqués par la brutalité avec laquelle les prix de l'énergie, du tournesol et des céréales ont augmenté. En outre, on sortait à peine de la crise du Covid-19, les ports internationaux étaient sens dessus dessous, avec des stocks, des conteneurs vides, des conteneurs pleins, etc. Nos industriels ont donc répercuté, légitimement, la hausse de leurs coûts sur leurs prix, mais, je le rappelle, nous avons eu besoin du soutien du Gouvernement pour amener les distributeurs à réagir face à cette crise, qui, je le crains, risque d'être la première d'une longue série.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que répondez-vous aux distributeurs qui affirment que, lors de la période récente, vous avez pu reconstituer vos marges ?

M. Jérôme Foucault. – Qu'elles avaient baissé avant cette crise ! Sans doute se sont-elles légèrement améliorées, mais elles restent très inférieures aux besoins d'investissement auxquels nous faisons face en matière de productivité et de décarbonation de nos processus de production.

Cela étant, nous mélangeons là des choux et des carottes : certaines filières ont réussi à rétablir un certain niveau de marge, mais d'autres ont beaucoup souffert et ont subi des crises graves, comme la crise aviaire. Il faut donc mener une analyse fine. Il ne faut pas mettre tout dans le même sac : que le prix du cacao ait flambé, je l'entends ; mais, pour les transformateurs des filières agricoles et de la pêche, la marge ne s'est pas rétablie ! Il y a au contraire un affaissement de notre valeur ajoutée, année après année ; 60 % de nos adhérents ont signé des contrats « en déflation », tout de même ! Le contexte était certes légèrement meilleur ou meilleur que celui de 2023-2024, mais il n'était pas non plus rose.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle serait selon vous la répartition idéale de la valeur entre l'amont et l'aval ?

M. Jérôme Foucault. – D'abord, dans un monde idéal, tous les acteurs de la filière alimentaire au sens de la loi d'orientation agricole – les producteurs, les transformateurs et les distributeurs – devraient s'engager pour soutenir la souveraineté alimentaire. Je constate que cela n'a toujours pas été le cas cette année pour les transformateurs des filières agricoles et de la pêche que nous représentons, car nous demeurons la variable d'ajustement dans les combats de géants auxquels nous assistons en Europe.

Ensuite, pour répondre à votre question, l'idéal serait que chacun vive correctement sur la base des prix au sein de la filière ; le schéma le plus satisfaisant serait peut-être « un tiers, un tiers, un tiers », mais il ne faut pas oublier la logistique, qui est cruciale et qui doit bien vivre aussi. Il ne faut pas oublier non plus le consommateur : il faut même commencer par là. Je précise toutefois qu'avec certains clients les relations sont dures, mais claires – je pense notamment aux marques de distributeur (MDD), et non aux marques nationales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette guerre des prix profite-t-elle au consommateur ?

M. Jérôme Foucault. – Je ne pense pas, car l'évolution des assortiments de la distribution s'est beaucoup faite au profit de métiers déjà profitables ; autrement dit, nous avons beaucoup de produits sur lesquels la distribution a des marges meilleures et qui sont donc mis en avant.

Mme Karima Kaci, directrice générale de Pact'Alim. – Cette question est au cœur de vos travaux.

L'érosion constante des marges de nos PME et ETI compromet leur capacité à investir. Or nous faisons face à l'obsolescence des outils et à la nécessité de décarboner nos processus, à l'heure où il nous faut dépendre de moins en moins des énergies fossiles, notamment du gaz.

Les PME et ETI ont beaucoup investi dans l'innovation-produit, qui constituait le cœur des stratégies, la modernisation des processus ayant été mise de côté à cause des baisses de marge – d'où la fragilisation de l'outil industriel. Tout cela dessert les consommateurs, qui aspirent à une alimentation plus locale, plus durable et plus soutenable. Nos PME investissent dans la sobriété hydrique et dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui fait l'objet d'attentes importantes de la part de nos concitoyens, mais ces défis ont un coût et la guerre des prix que j'ai décrite nous empêchera de les relever. Ainsi, *in fine*, si nous investissons tous ensemble dans ces directions, nous serons en position de proposer au consommateur – et au citoyen – des produits qui répondent à leurs attentes.

M. Jérôme Foucault. – En effet, le risque, à terme, c'est la contraction des assortiments en rayon, qui se fera au détriment du consommateur et de sa santé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Vos entreprises ont-elles davantage recours aux importations pour trouver de la matière première moins chère ?

Mme Karima Kaci. – Quelque 70 % de la production nationale est orientée vers l'industrie agroalimentaire, le reste étant vendu non transformé ou exporté.

Or, sur ces 70 %, 50 % sont achetés par les PME et les ETI. Donc, en priorité, nos entreprises transforment la matière première agricole nationale ; elles se sont structurées avec le monde agricole autour de la transformation nationale.

Ensuite, petit à petit, du fait de la diversification, certains produits sont bien sûr importés. Par exemple, nous sommes autosuffisants en pois chiches, mais nous importons l'essentiel de nos légumes secs. C'est là où les PME ont un rôle, puisque certaines d'entre elles travaillent aujourd'hui avec des agriculteurs pour relocaliser la production de légumineuses ; or c'est grâce à la valeur que l'on peut offrir aux producteurs que l'on réussira à le faire.

Prenons l'exemple de la filière du concentré de tomates. Si nous avons longtemps dépendu des importations chinoises pour la matière première, nous dépendons maintenant plutôt de l'Italie et de l'Espagne, mais des entreprises françaises sont en train de relocaliser la culture de la tomate d'industrie, au sein d'usines implantées sur notre sol.

Ainsi, l'importation peut intervenir là où la matière première manque en France pour fabriquer tous les produits demandés par le marché ou en cas d'aléa climatique ; quand une inondation détruit des récoltes de salade, nous sommes contraints de diversifier nos sources d'approvisionnement pour compenser la perte de matière première locale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Connaissez-vous la part des matières premières agricoles importées ?

Mme Karima Kaci. – Pas à l'échelle globale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les produits exportés sont-ils plus rentables que ceux qui sont vendus sur le marché français ?

M. Jérôme Foucault. – Nous ne disposons pas de chiffres sur le sujet, mais c'est ce qu'affirment nos adhérents. L'un de nos adhérents me disait, lors du dernier salon de l'agriculture, que, pour un même métier, les écarts de rentabilité entre la France et les États-Unis étaient de 1 à 10.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas tout à fait la même question, mais c'est intéressant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Un bien produit en France est-il mieux valorisé quand il est exporté ?

M. Jérôme Foucault. – Oui, tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaite évoquer maintenant la sanctuarisation de la MPA pour vos entreprises. Vous avez dit que la MPA n'était pas sanctuarisée en aval, au stade des discussions avec les distributeurs. L'est-elle en amont, dans les négociations avec les producteurs ?

M. Jérôme Foucault. – Parmi nos adhérents, les premiers transformateurs – les seconds transformateurs ayant en général une relation moins étroite avec l'amont agricole – contractualisent depuis de nombreuses années avec les agriculteurs. Je pense par exemple aux filières légumes, dont les contrats fonctionnent plutôt bien, avec des clauses de révision et d'ajustement en cas de mauvaise récolte. La contractualisation a lieu avant emblavement, donc le risque est partagé, et tout cela fonctionne très bien.

Mme Karima Kaci. – Dans certaines filières, la contractualisation est exemplaire, notamment dans la filière du légume en conserve ou surgelé, mais aussi dans le prêt-à-l'emploi. Cette contractualisation a constitué un soutien déterminant pour les agriculteurs en leur donnant de la visibilité avant semis. Les cocontractants se mettent d'accord sur le volume et les prix, mais aussi sur la répartition des risques. C'est pourquoi Pact'Alim est favorable à la contractualisation, qu'il faut poursuivre tout en tenant compte des spécificités des filières. En effet, les filières animales et végétales n'obéissent pas forcément aux mêmes cycles de production ni aux mêmes impératifs de durée contractuelle.

En outre, dans certaines filières, une certaine interdépendance lie nos industries à l'amont agricole. Dans le secteur de la première transformation, de nombreuses entreprises sont partenaires d'exploitations depuis plusieurs générations. Si le soutien fait défaut, les matières premières viendront à manquer dans nos usines. Certains métiers sont en effet devenus extrêmement difficiles, le maraîchage, par exemple. Il nous faut soutenir nos agriculteurs, sans quoi nous n'aurons tout simplement plus les produits.

M. Jérôme Foucault. – Il me revient en mémoire un échange que j'avais eu à propos de la filière du foie gras. Certains industriels s'engagent avec les éleveurs sur le long terme, c'est-à-dire au moins trois ans, et ils aident ces derniers à moderniser leur élevage. Or la grande distribution lance des appels d'offres pour ses marques de distributeur. Dès lors qu'un surplus de stock est identifié, les enseignes n'hésitent pas à casser les accords existants, au mépris des engagements triennaux pris par l'industriel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'en viens aux négociations commerciales, qui sont relativement déséquilibrées, en particulier pour les PME et ETI. Constatez-vous une dégradation du climat de ces négociations ? Comment l'expliquez-vous ?

M. Jérôme Foucault. – La négociation s'est radicalisée. *The Art of the Deal* a fait son chemin…

Soyons clairs : aujourd'hui, dans les box de négociation, les acheteurs demandent des baisses de prix. Quand on leur répond qu'il faut parler de la

MPA et du plan d'affaires, ils veulent que l'on se mette d'accord sur le prix et que l'on parle du reste après. La matière première agricole continue donc d'être dans la discussion jusqu'au bout.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est donc pas sanctuarisé du tout…

M. Jérôme Foucault. – C'est à peine évoqué, en réalité.

De toute façon, les arguments que nous déployons font l'objet d'un déni total jusqu'aux derniers jours de février. Le distributeur tend, tend, tend, l'idée étant de mettre la pression sur l'industriel pour qu'il lâche, ce dernier ayant besoin de contractualiser car il a besoin de visibilité sur ses volumes, son personnel et ses capacités d'investissement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On nous a dit que, pour les PME, tout était négocié au 15 janvier ; est-ce le cas ?

M. Jérôme Foucault. – Pour les 85 % que je vous montrais précédemment. Oui, c'est négocié, très bien, mais on n'est pas là au cœur de la souveraineté alimentaire, de la transformation des filières agricoles et de la capacité à continuer de produire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment expliquez-vous cette dégradation du climat des négociations ?

M. Jérôme Foucault. – La guerre des prix, la concurrence d'autres circuits de distribution…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lesquels ? Aldi, Lidl ?

M. Jérôme Foucault. – Sans doute, mais aussi les plateformes numériques. En Corée du Sud, 52 % des achats alimentaires se font par voie numérique. Je ne sais pas si c'est le futur, mais il y a une tendance : l'essor d'Aldi, de Lidl, d'Action, et même l'irruption d'Uber, qui propose d'inclure dans votre livraison des produits d'épicerie. Tout cela grignote notre business, sans parler de la crise du modèle de l'hypermarché. Surtout, la guerre des prix est mortifère.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Où vos membres négocient-ils ?

M. Jérôme Foucault. – L'immense majorité négocie en France. Si les négociations internationales concernent principalement les filiales de grands groupes, nous ne pouvons pas pour autant nous en désintéresser. Les centrales internationales donnent en effet le « la » dans les discussions : les concessions qu'elles obtiennent à l'étranger deviennent immédiatement des exigences de référence auxquelles il nous sera demandé d'accéder dans les négociations menées en France.

Un risque pèse aussi sur le plan d'affaires de nos PME : les grandes entreprises internationales achètent de l'espace, de la communication,

d'autres services, saturant l'offre disponible au détriment de nos centrales nationales.

Mme Karima Kaci. – La concentration de la distribution rend également les discussions plus difficiles, car nos PME et ETI sont de plus en plus dépendantes de quelques enseignes ; l'asymétrie se renforce.

Pour ce qui concerne les centrales européennes, certaines de nos ETI transforment leurs produits en France à destination exclusive du marché français, mais elles sont pourtant convoquées dans ces centrales internationales pour négocier ; j'ai en tête un exemple précis.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – De quelle entreprise s'agit-il ?

Mme Karima Kaci. – Lustucru frais.

M. Jérôme Foucault. – Au motif que c'est une filiale d'un grand groupe espagnol ; mais ça n'a pas de sens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je suis d'accord avec vous.

M. Jérôme Foucault. – Cela dit, ceux qui n'y vont pas nous disent que ce n'est pas plus facile en France…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est peut-être pas plus facile, mais cela semble un peu moins cher…

Vos membres qui négocient principalement en France sont-ils contraints de payer des prestations de services ?

M. Jérôme Foucault. – Oui, il y a de la prestation de services… quand, par exemple, on vous vend très cher des statistiques qui ne servent pas à grand-chose.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Avez-vous une idée du montant que cela représente pour les entreprises de l'agroalimentaire ?

M. Jérôme Foucault. – Honnêtement, non. Je n'ai pas de chiffres à vous communiquer. Mais cette question peut en effet se poser.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous pouviez obtenir les chiffres, notamment le pourcentage du prix de cession, cela nous intéresserait.

Hormis les statistiques, y a-t-il d'autres services qui, selon vous, ne donnent pas lieu à des prestations de qualité ?

M. Jérôme Foucault. – Il peut y avoir des prestations de services pour tout ce qui est animation, prospectus, médias internes, etc.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et ces services s'avèrent-ils plus utiles ?

M. Jérôme Foucault. – Oui. Mais il faudrait un spécialiste pour vous apporter des éléments précis et pertinents à ce sujet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos adhérents vous ont-ils rapporté avoir subi des sanctions de la part de centrales d'achat françaises, à l'échelon local, régional ou national ?

M. Jérôme Foucault. – Le taux de menaces de déréférencement, qui était inférieur à 20 % en 2022, a pratiquement triplé cette année : 58 % de nos adhérents déclarent avoir été la cible de telles menaces, dont la mise à exécution est devenue monnaie courante – 33 % de nos adhérents sont concernés, *via* notamment des réductions d'assortiment ou des retraits sur le drive. Vous connaissez les prétextes invoqués : « Ce ne sont pas des déréférencements, c'est un problème d'informatique… ».

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, cela commence par un « problème informatique » qui fait que les références ne sont plus disponibles sur le *drive*. Et, quelques jours plus tard, elles ne le sont plus non plus en magasin. C'est bien cela ?

M. Jérôme Foucault. – Oui : 33 % de nos adhérents ont subi de telles situations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À quoi les négociations sur les MPA et les MPI, dont vous avez beaucoup parlé, ont-elles abouti ? Seriez-vous capables de m'indiquer, pour une entreprise donnée, l'évolution de prix qu'elle a obtenue en MPA et en MPI ?

M. Jérôme Foucault. – Dans le sondage que nous avons réalisé en interne, 61 % des entreprises indiquent ne pas avoir répercuté la totalité des coûts de la MPA, et cette part atteint 89 % pour la MPI.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Cela signifie que la loi n'est pas respectée.

M. Jérôme Foucault. – En effet : la loi est contournée. L'esprit d'Égalim, comme on disait en 2018, a vécu.

Reste tout de même une certaine prise de conscience concernant la part MPA, qui devrait être – ce n'est pas vraiment le cas – au cœur des préoccupations de chacun. Beaucoup de distributeurs assument clairement leur désintérêt pour ce type de variables, qu'il s'agisse de MPA ou de MPI, se focalisant sur le prix final en rayon.

Pour protéger la part MPA, il faut renforcer la clause de révision automatique et s'appuyer sur les indicateurs de référence.

Concernant la MPI, l'idée de figer les choses ne fait pas nécessairement consensus parmi nos adhérents : si le distributeur refuse d'augmenter les prix de vente malgré une hausse des coûts de l'énergie, cela ne sert à rien.

Il convient par conséquent de bâtir un système plus favorable à notre filière alimentaire ainsi qu'à la transformation au sein des filières agricole et

halieutique. Et je ne parle même pas des conséquences sur les territoires ou sur l'emploi…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelle place les MDD occupent-elles dans la production des industriels de l'agroalimentaire ? S'agit-il pour ces derniers d'une aubaine ou, au contraire, d'un piège en train de se refermer ?

M. Jérôme Foucault, rapporteur. – Nombre de nos adhérents – je parle des 15 % de PME-ETI –, voire la majorité d'entre eux, sont des fabricants de marques de distributeur. Ce modèle joue un rôle : pour une entreprise qui produit sous marque nationale tout en étant fabricante de MDD, cette dernière production a pour vocation de saturer l'outil industriel. Si les marges sur coût variable y sont certes plus faibles, l'intérêt réside dans la création de séries industrielles et dans la possibilité de massifier les achats.

Pour un *pure player* MDD, la donne est différente : ses perspectives de développement reposent intégralement sur la marque de distributeur. Mais les structures ne sont pas les mêmes – je pense aux budgets de communication et de marketing, par exemple.

En résumé, être un *pure player* MDD, c'est possible. Certains de nos adhérents ne font que de la marque de distributeur. Mais si vous produisez aussi sous marque nationale, la MDD s'inscrit toujours dans une logique de saturation de votre outil industriel : elle n'est pas votre *mindset*.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes, mais il est tout de même très utile d'en faire.

M. Jérôme Foucault. – En effet : incontestablement, c'est utile.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne pensez donc pas qu'il s'agit d'un piège pour les industriels ?

M. Jérôme Foucault. – Non. En revanche, nous proposons que les contrats de MDD portent sur deux années, et non pas sur une seule. Une année, c'est très court, *a fortiori* quand des investissements sont consentis. Il nous semble préférable de porter la durée des contrats à deux ans.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Voyez-vous des différences dans les négociations avec les distributeurs selon qu'il s'agit de MDD ou de marques nationales ?

M. Jérôme Foucault. – Oui. Le distributeur va forcément mettre sa marque sur le produit fabriqué. Il sera donc attentif à sa composition, au packaging, au conditionnement, à la présentation dans les cartons, etc.

C'est moins le cas s'agissant des prix. Simplement, il n'y a pas besoin d'une profusion de rendez-vous pour trouver un accord ; il arrive un moment où les choses se décantent facilement.

Dans la filière foie gras, il y a eu foultitude d'appels d'offres pour faire baisser les prix – rappelons que la filière n'est pas au mieux de sa forme.

En d'autres termes, il n'y a pas forcément plus de considération ou de compassion à l'égard des industriels.

Mme Karima Kaci. – Pour ce qui est des appels d'offres, les choses sont parfois compliquées pour nos entreprises, qu'il s'agisse des *pure players* MDD ou des autres. Elles ont besoin de prix qui leur permettent de rester compétitives, ce qui n'est pas toujours simple.

J'aimerais évoquer la question des signaux-prix à l'international, dont il a beaucoup été question dans la presse.

Nous avons subi de fortes importations de maïs doux en conserve, liées à des pratiques de *dumping* chinois sur tout le marché européen. Cette situation a déstabilisé le marché et fragilisé nos entreprises intégrées en filières. Nous sommes le premier fabricant de conserves de maïs doux en France, avec une filière implantée dans le Sud-Ouest. Le syndicat concerné a réagi en déposant une plainte anti-dumping, ce qui a permis de rétablir la situation, mais j'insiste : ces signaux-prix déstabilisent les marchés européens.

M. Michel Masset. – Vous avez évoqué les marges, mais *quid* des volumes ? Ont-ils chuté ou se sont-ils maintenus ces dernières années ?

Vous avez également fait référence aux mauvaises conditions de négociation. Quelles sont vos pistes de réflexion pour inverser cette tendance particulièrement préoccupante ? Je pense à nos agriculteurs et à nos éleveurs, qui doivent être justement rémunérés.

M. Jérôme Foucault. – En règle générale, quand il y a moins de volumes, il faut compenser par des hausses de prix…

En l'occurrence, les volumes n'ont rien de faramineux, en raison, entre autres, du vieillissement de la population, du nombre de foyers monoparentaux, de la stagnation de la population française, etc. Par voie de conséquence, la situation n'est pas forcément très brillante non plus pour les distributeurs, d'autant qu'il y a aussi – ne l'oublions pas – la restauration, les circuits alternatifs, les boulangeries, etc.

Nous avons néanmoins des pistes de réflexion. Je pense d'abord à une évolution – j'y ai déjà fait allusion – des lois Égalim. J'espère surtout une prise de conscience du côté de la grande distribution ; c'est le moment de montrer son engagement en faveur de la souveraineté alimentaire, afin que nous recouvrions une partie de notre autonomie s'agissant de nous nourrir. Eu égard à la situation actuelle, les risques sur l'alimentation sont majeurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous vous avons bien entendus. Mais nous avons besoin de chiffres, de données tangibles pour pouvoir rebondir sur ce que vous nous avez indiqué.

Il ressort clairement de vos propos que, pour ce qui est de la MPA, la loi n'est pas respectée. Comment avez-vous réagi ? Avez-vous engagé des actions ?

M. Jérôme Foucault. – Non. Mais l'actualité, hélas ! nous rattrape et nous oblige à traiter ce sujet. J'ignore si certains de nos adhérents ont agi de leur côté.

Mme Karima Kaci. – Afin de vous apporter une réponse précise, j'aimerais savoir à quel type d'actions vous songez, madame la présidente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La non-négociabilité de la MPA est inscrite dans la loi. Dès lors, toute négociation portant sur ce socle – cela nous intéresserait d'ailleurs d'avoir des chiffres à cet égard – constitue une infraction. On est alors en droit d'interpeller la DGCCRF. L'avez-vous fait ?

Mme Karima Kaci. – Oui : nous le faisons depuis deux ans. L'année dernière, nous avons vu que la loi était fortement contournée. Par conséquent, Pact'Alim, qui participe aussi au comité de suivi des relations commerciales, a interpellé publiquement la DGCCRF sur le renforcement des contrôles.

Nous avons en outre une proposition très concrète pour renforcer la loi Égalim. Il ne s'agit pas d'ajouter pour le plaisir un nouveau texte aux lois en vigueur. Simplement, nous constatons que le dispositif tel qu'il avait été conçu initialement atteint ses limites, même s'il s'est agi d'un texte important qui a permis des avancées. Depuis dix-huit mois, nous proposons de consolider les indicateurs de coût de production, qui sont aujourd'hui contestés. Si certains indicateurs sont élaborés par les interprofessions, il n'en existe pas pour tous les produits ou sous-produits : il peut ainsi y avoir un indicateur pour le blé, c'est-à-dire pour la matière première brute, sans qu'il y en ait pour la farine.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce sont les interprofessions qui choisissent leurs indicateurs.

Mme Karima Kaci. – Oui. Mais quand une entreprise utilise plusieurs ingrédients, elle ne dispose pas forcément d'un indicateur pour chacun d'eux.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dialoguez donc avec les interprofessions pour consolider les indicateurs ?

Mme Karima Kaci. – Oui. D'ailleurs, plusieurs de nos syndicats sont membres d'interprofessions.

Nous souhaitons donc consolider les indicateurs quand c'est nécessaire et, parfois, en créer. Il faut surtout modifier Égalim pour que ces indicateurs ne soient plus contestables. Aujourd'hui, ils peuvent être discutés, et la clause de révision est à la main de l'industriel.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est évident que l'édifice repose sur l'existence de critères fiables et le moins contestés possible.

Quoi qu'il en soit, s'il y a une négociation sur la MPA, il y a infraction. Que vous ont répondu les autorités de contrôle, à supposer qu'elles vous aient déjà répondu ?

M. Jérôme Foucault. – Des contrôles sont en effet en cours. Plusieurs industriels nous l'ont même dit. De là à attaquer en justice un client qui pèse 30 % de notre chiffre d'affaires… Je pense que la messe est dite.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'entends bien. Mais si vous, qui avez intérêt à agir en tant que victime, ne faites rien, convenez qu'il sera encore plus difficile pour le législateur d'engager une quelconque démarche. Je vous invite donc vivement à vous emparer de ces sujets.

M. Jérôme Foucault. – Mais nous sommes en contact quasi permanent avec la DGCCRF.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous, Pact'Alim, avez tout de même un rôle capital à jouer : protéger du risque individuel les entreprises que vous représentez. Vous n'êtes pas en première ligne ; votre parole et vos actions sont donc plus libres.

M. Jérôme Foucault. – Vous avez raison.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela dit, nous comprenons bien la difficulté qui est la vôtre. Nous sommes parfaitement conscientes des pressions auxquelles vous êtes soumis. Il n'y a aucune naïveté de notre part – depuis le début de nos auditions, nous avons entendu beaucoup de choses…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous savons même qu'il y a eu des menaces et des courriers post-audition. Nous avons conscience que la situation est tendue et que les distributeurs exercent des pressions très fortes pour empêcher que la parole soit libre. Mais il appartient à chacun de faire ce qu'il faut pour la libérer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes encore dans un État de droit, et le contexte dans lequel certaines pratiques interviennent fait qu'il n'est pas toujours facile de les incriminer.

Cela étant, il faut vraiment que vous vous saisissiez de ces sujets, afin de nous permettre de rebondir sur votre action.

Nous sommes intéressées par les études et les rapports dont vous disposez. Pouvez-vous nous transmettre les documents que vous nous avez présentés ?

Comme vous l'avez souligné à juste titre, la situation va devenir intenable pour notre industrie agroalimentaire ; sa pérennité même est menacée. Nous ne pouvons pas nous en satisfaire. Simplement, lorsque vous indiquez qu'il n'y a plus de rentabilité pour les entreprises, nous avons besoin que vous étayiez ce constat.

J'ai entendu ce que vous avez dit sur la MPA et sur le non-respect de la loi Égalim. J'ai également pris bonne note de vos propositions quant à l'inscription des clauses de révision dans les conditions générales de vente

(CGV). Y a-t-il d'autres éléments sur lesquels vous souhaitez attirer notre attention ?

Mme Karima Kaci. – Je souhaite évoquer la question de la concentration à l'achat. Pact'Alim contribue volontairement au bilan concurrentiel en cours et nous avons transmis une contribution volontaire à l'Autorité de la concurrence sur ce sujet.

M. Jérôme Foucault. – Nous avons d'ailleurs été les premiers à la saisir.

Aujourd'hui, les pénalités sont calculées à la « catégorie ». Or c'est la distribution qui a la main sur cette dernière. Il faudrait que les pénalités soient appliquées au produit et non à la catégorie.

Bien d'autres points mériteraient d'être soulevés. En tout état de cause, la transformation de la filière agricole est un sujet majeur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons donc besoin que vous nous communiquiez un certain nombre d'éléments complémentaires.

Mme Karima Kaci. – Nous vous les transmettrons par écrit.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons conscience des réalités que vous avez rappelées. Il y a été fait référence à de nombreuses reprises au cours de nos auditions. Mais il nous faut des éléments chiffrés pour pouvoir interpeller nos collègues parlementaires, ainsi que les autorités de la concurrence.

Quoi qu'il en soit, nous vous remercions de vos réponses.

Audition de MM. Bruno Rousseau, directeur général, Reynald Plomion, directeur commercial, Jean Guillon, directeur administratif et financier et de Mme Laetitia Grillas, directrice juridique de St Michel

(Mercredi 8 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous continuons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui : M. Bruno Rousseau, directeur général de St Michel ; M. Reynald Plomion, directeur commercial ; M. Jean Guillon, directeur administratif et financier ; Mme Laetitia Grillas, directrice juridique.

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 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. Bruno Rousseau, M. Reynald Plomion, M. Jean Guillon et Mme Laetitia Grillas prêtent serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous rappelle que le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête portant 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 souhaitions vous entendre, car St Michel est un acteur important de l'industrie agroalimentaire française, avec des produits bien connus des Français et des volumes importants dans le secteur de la biscuiterie.

Votre entreprise se distingue par un positionnement fondé sur l'origine majoritairement française des matières premières et l'ancrage territorial de vos sites de production : 100 % de vos gâteaux et biscuits sont ainsi produits en France dans vos usines. Vous avez également développé une filière de culture raisonnée pour le blé, favorisant les bonnes pratiques agricoles, que vous pourrez nous présenter.

Dans un contexte marqué par de fortes variations des cours des matières premières agricoles (MPA), une inflation alimentaire récente, et des ajustements à la baisse des prix moins rapides en rayon, nous souhaitons

comprendre votre offre commerciale et comment vous construisez vos prix et vos marges.

Comment se déroulent les négociations commerciales avec la grande distribution, au sein des centrales d'achat nationales et européennes ? Comment déterminez-vous vos hausses tarifaires ? Quel est votre regard sur la répartition de la valeur entre producteurs agricoles, industriels et distributeurs s'agissant de vos produits ? Quel bilan tirez-vous des lois Égalim à ce sujet ? Ont-elles permis une meilleure prise en compte de vos coûts, en particulier ceux qui sont liés aux matières premières agricoles ?

Plus globalement, comment conciliez-vous respect d'une juste rémunération des producteurs agricoles, pression de la grande distribution sur les prix et votre rentabilité, dans un secteur marqué depuis quelques années par des défaillances retentissantes ?

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps. Vous présenterez un propos liminaire en 8 à 10 minutes maximum ; cela sera suivi d'un temps de questions-réponses, en particulier avec notre rapporteur, puis par les autres membres de la commission. À toutes fins utiles, je précise que vous avez demandé un huis clos partiel.

M. Bruno Rousseau, directeur général de St Michel. – Je vous remercie de nous donner l'opportunité de contribuer à vos travaux sur un sujet essentiel pour les consommateurs, les producteurs et l'ensemble de la chaîne alimentaire. Je salue également l'objectif de cette commission.

Avant d'aborder le fond, permettez-moi de présenter brièvement l'entreprise que je préside.

St Michel Biscuits est une entreprise de taille intermédiaire (ETI), acteur français de référence dans le secteur de la biscuiterie et de la pâtisserie emballée. Fondée en 1905, elle s'appuie sur plus d'un siècle d'histoire pour construire un positionnement unique fondé sur la qualité, l'authenticité, le savoir-faire et le « fabriqué en France ».

St Michel Biscuits conçoit, produit et commercialise également, dans le cadre d'une licence de marque, les biscuits et pâtisseries Bonne Maman. L'entreprise, indépendante et 100 % française, repose sur un actionnariat familial. Elle entretient un fort ancrage dans la grande distribution française, qui représente 92 % des ventes réalisées en France.

St Michel Biscuits est aussi présent sur le marché du *food service*, à destination des professionnels de la restauration hors domicile : hôtellerie, restauration collective, boulangeries, ainsi que les rayons boulangerie des grandes et moyennes surfaces. L'entreprise fabrique, en outre, des produits sous marque de distributeur.

Sur le marché français de la biscuiterie et de la pâtisserie – également désigné comme celui des produits préemballés –, St Michel Biscuits est le numéro 2 du marché, en volume comme en valeur, avec 9 % de parts de

marché. Le leader est le groupe américain Mondelez, avec des marques telles que LU, Milka ou Oreo, suivi par le groupe italien Ferrero.

Ce marché, particulièrement important en grande et moyenne surface, représente 4,5 milliards d'euros et demeure fortement ancré dans les habitudes de consommation : neuf Français sur dix consomment ces produits au moins une fois par an.

St Michel emploie 2 042 collaborateurs en CDI et CDD répartis sur huit sites de fabrication situés majoritairement en zones rurales : Avranches, Contres, Champagnac, Commercy, Guingamp, Saint-Michel-Chef-Chef, Saint-Péreuse et Villers-Cotterêts. L'entreprise dispose également de dix boutiques. Elle a développé un réseau de vente directe aux consommateurs et exploite un site de production en Amérique du Nord, destiné exclusivement au marché américain sous une marque locale.

Ainsi, 99,1 % des produits vendus en France sont fabriqués dans nos huit sites de fabrication. Notre activité sur le territoire génère 14 000 emplois, dont 12 000 emplois indirects, selon les études disponibles.

L'identité de la marque repose sur un héritage fort, incarné par des recettes emblématiques telles que la galette et la madeleine. St Michel cultive une image profondément ancrée dans la tradition française, tout en restant accessible et populaire. Cet héritage constitue un levier stratégique de différenciation dans un marché ultra-concurrentiel.

Les consommateurs ne s'y trompent pas : St Michel est désignée chaque année comme l'une des marques préférées des Français parmi 1 300 marques toutes catégories de produits confondus. Dans l'univers du gâteau, en France, depuis 2019 nous sommes même la marque préférée de nos concitoyens !

Le processus de fabrication, entièrement maîtrisé sur les sites de production, repose sur des expertises spécifiques : madeleines, biscuits, gâteaux, crêpes et gammes destinées aux professionnels. Le capital humain y occupe une place centrale : les collaborateurs portent et transmettent ce savoir-faire historique, tout en participant à l'amélioration continue des pratiques.

L'investissement dans l'appareil industriel revêt un caractère déterminant, tant pour la compétitivité que pour l'innovation. L'entreprise engage chaque année des investissements significatifs : extension d'usines, mise en place de nouvelles lignes de fabrication, automatisation de postes – notamment la palettisation –, ainsi que des opérations de croissance externe destinées à acquérir de nouveaux savoir-faire et à développer des offres pour les professionnels.

L'innovation constitue un axe structurant. St Michel conjugue valorisation de ses produits historiques et développement de nouvelles offres afin de répondre aux évolutions des attentes des consommateurs. Cette

capacité à conjuguer tradition et modernité permet à l'entreprise de maintenir sa pérennité et de diversifier son offre. Environ soixante-dix innovations sont lancées chaque année.

Les plus récentes concernent notamment les biscuits apéritifs, marquant l'entrée sur un nouveau segment, ainsi que des produits moins sucrés, tels que des madeleines contenant 30 % de sucre en moins, ou encore des pâtisseries suivant les tendances du marché, comme les cookies et les muffins. St Michel est réputé pour être l'acteur le plus innovant du marché.

En matière d'approvisionnement, l'entreprise adopte une politique exigeante fondée sur des ingrédients simples et majoritairement d'origine française : 79 % des matières premières sont issues du territoire national, proportion portée à 87 % pour les cinq principales.

Ainsi, la farine provient intégralement de blé cultivé en France, le sucre à 100 % de betteraves françaises, l'huile de colza à 89 % de cultures nationales, les œufs à 70 % et le beurre dans une proportion plus limitée, la production nationale demeurant insuffisante face à la demande.

Les achats sont contractualisés avec le premier maillon de transformation industrielle : meuniers, casseries, huileries et sucreries.

S'agissant de la filière blé, l'approvisionnement repose sur une agriculture raisonnée, 100 % produite en France. Nous favorisons les bonnes pratiques agricoles, avec des exigences strictes de traçabilité jusqu'à la parcelle. Les moulins, situés à moins de 130 kilomètres des sites de production, garantissent une transformation locale, sans recours à des insecticides de stockage.

L'entreprise s'inscrit dans une logique de transparence et de responsabilité, excluant notamment l'usage de colorants, de conservateurs et d'huile de palme.

Sur le plan environnemental, St Michel déploie une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) reconnue, notamment par l'obtention du niveau Ecovadis Silver depuis juillet 2025.

Des investissements ont été réalisés dans des installations solaires, permettant de couvrir entre 10 % et 20 % de la consommation électrique de certains sites. L'entreprise agit également sur ses emballages, tous recyclables, en réduisant leur taille et leur épaisseur afin de limiter l'impact du transport.

Dans le cadre des accords de Paris, St Michel s'est engagé à réduire ses émissions de carbone de 30,3 % d'ici à 2030, engagement validé par l'initiative *Science Based Targets Initiative* (SBTI).

Le respect de cet objectif de décarbonation très ambitieux à l'horizon de 2030 implique un surcoût annuel équivalent au résultat d'exploitation, ce qui pose la question de son financement et de son intégration dans les prix de vente dans les années à venir.

Depuis 2019, les coûts de production ont augmenté de 32 %, principalement sous l'effet de la hausse des matières premières agricoles (à hauteur des deux tiers), mais également des coûts industriels et de la main-d'œuvre. Cette augmentation n'a pas pu être intégralement répercutée, entraînant une érosion des marges. Nous pourrons vous transmettre nos chiffres dans le cadre du huis clos.

Face à ces contraintes, l'entreprise a procédé à des arbitrages, notamment la réduction des dépenses de marketing, de communication et de promotion, ainsi que l'arrêt de certains partenariats.

Dans un contexte de mondialisation et de crises multiples, la mise en œuvre des lois dites Égalim constitue un apport structurant. La date butoir des négociations commerciales, la sanctuarisation de la matière première agricole, le relèvement du seuil de revente à perte et l'encadrement des promotions ont permis une meilleure répartition des impacts.

Toutefois, les tensions se concentrent désormais sur la matière première industrielle, dont les coûts connaissent une forte progression, accentuée par les conséquences de la guerre en Ukraine, notamment sur les emballages et le transport. Nous prenons sur nos marges pour les absorber. C'est d'autant plus d'actualité avec la guerre en Iran, certains producteurs ayant annulé tous les contrats passés avec eux pour nos emballages plastiques. Sans parler de la hausse du prix des carburants qui a une incidence directe sur les coûts de transport.

En conclusion, St Michel demeure une entreprise familiale indépendante, agile, conjuguant héritage et modernité. Son positionnement repose sur un équilibre entre tradition, excellence opérationnelle et adaptation stratégique, au service d'une croissance durable en France, fondée sur la qualité française.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Merci pour ce propos introductif. Vous avez indiqué que 79 % de vos matières premières agricoles sont d'origine française. Quelles sont celles que vous importez ? Le cacao en fait-il partie ?

M. Bruno Rousseau. – Le cacao est effectivement importé. Par ailleurs, une partie des œufs provient de l'étranger, la demande nationale excédant l'offre, situation accentuée par les épisodes de grippe aviaire. Les approvisionnements complémentaires proviennent d'Espagne.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – S'agissant du beurre, quelle est l'origine des volumes importés ?

M. Bruno Rousseau. – Les approvisionnements relèvent essentiellement du marché européen, notamment en provenance d'Irlande et d'Allemagne. Nous utilisons du beurre en cube.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous vous affirmez comme un partenaire de l'agriculture française. Comment organisez-vous vos approvisionnements ? Contractualisez-vous directement avec les producteurs ou avec les premiers transformateurs ? Quels sont les types de contrats que vous avez ? S'agit-il de contrats pluriannuels ? Comment vous assurez-vous du maintien du prix de la matière première agricole que vous leur attribuez ? Vos négociations avec l'amont sont-elles bien terminées avant d'entrer en négociation avec la grande distribution ?

M. Bruno Rousseau. – Les achats s'effectuent principalement auprès des premiers transformateurs, tels que les meuniers et les casseries. Certains éléments relèvent toutefois de la stratégie de l'entreprise et seront abordés en huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment tenez-vous compte des coûts de production et des indicateurs de référence établis par certaines filières ?

M. Bruno Rousseau. – Des indicateurs, officiels ou sectoriels, sont utilisés dans les relations avec nos fournisseurs ; ces éléments pourront être précisés en huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel usage faites-vous de la clause de révision automatique des prix dans les contrats ? Se déclenche-t-elle avec l'amont comme avec l'aval ?

M. Bruno Rousseau. – Nous aborderons ce point dans le huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous développez une activité sous marque de distributeur (MDD). Que pensez-vous des marques de distributeur ? Vous servent-elles à optimiser votre système de production ? Présentent-elles également des inconvénients ?

M. Bruno Rousseau. – La fabrication de marques de distributeur s'inscrit pleinement dans notre stratégie, cela fait même partie de notre ADN. Les MDD permettent d'optimiser l'utilisation de nos capacités de production et de soutenir l'activité globale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit donc pour vous d'une forme d'optimisation des capacités de production ?

M. Bruno Rousseau. – Cela permet de contribuer à notre activité globale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce modèle présente-t-il des inconvénients, notamment au regard de l'innovation ? Le risque n'est-il pas de donner vos éléments d'innovation à la grande distribution, qui pourrait

s'en inspirer et, quelques années après la fin de votre contrat en marque de distributeur, les utiliser pour d'autres appels d'offres ?

M. Bruno Rousseau. – La fabrication de MDD correspond à une stratégie assumée de l'entreprise. Lorsque nous lançons une innovation, nous la lançons sous nos marques. Il arrive cependant que les clients nous demandent des innovations sous MDD qui leur soient spécifiques.

Nous sommes toujours libres de décider ou non de fabriquer des MDD. Aujourd'hui, nous avons des produits et des recettes spécifiques pour nos clients de MDD. Cela fait partie de notre stratégie.

Lorsque les équipes de recherche et développement interviennent à la fois pour les marques de distributeur et pour la marque nationale, des différences apparaissent. Certaines recettes innovantes sont d'abord lancées sous nos propres marques ; puis, quelques années plus tard, ces innovations peuvent être proposées à nos clients dans le cadre des marques de distributeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous procédez donc ainsi : vous privilégiez vos marques propres et, quelques années après, vous permettez à vos MDD d'utiliser les innovations trouvées.

M. Bruno Rousseau. – Certes ; toutefois, il arrive que certains clients sollicitent des innovations spécifiques pour les marques de distributeur, sans équivalent dans nos marques nationales. Nous apportons alors une réponse adaptée à ces demandes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Une telle pratique ne conduit-elle pas, selon vous, à dévoiler certains éléments de vos recettes ? Il ressort des auditions que les distributeurs accèdent à un certain nombre d'informations tarifaires, notamment au travers des contrats de marques de distributeur. En ce qui vous concerne, une telle forme de divulgation des prix de revient ne soulève-t-elle pas de difficulté ?

M. Reynald Plomion, directeur commercial de St Michel. – Je suis régulièrement en contact avec la grande distribution. Nous veillons néanmoins à maintenir une différenciation marquée pour les marques de distributeur. Comme l'a indiqué M. Rousseau, nos deux marques, St Michel et Bonne Maman, reposent sur un véritable savoir-faire industriel. Dès lors, le secret des affaires s'impose : la communication de nos recettes, ou d'éléments détaillés les concernant, ne saurait être envisagée.

Nous sommes confrontés à des appels d'offres émanant de la grande distribution sur certains produits, le plus souvent en grandes séries, en dépit d'une politique d'innovation soutenue. Nous nous attachons cependant à différencier les recettes et leur composition, dans la mesure où les marques de distributeur constituent également des concurrentes. Derrière la MDD figurent non seulement St Michel, mais aussi d'autres industriels susceptibles d'intervenir sur ce segment. Cette situation explique que la transparence ne

saurait être totale, ce qui justifie certains choix, notamment en matière d'option tarifaire

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. Quelle part les marques de distributeur représentent-elles dans votre chiffre d'affaires ?

M. Reynald Plomion. – Les marques de distributeur représentent aujourd'hui 15 % de notre chiffre d'affaires.

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. Laurent Collot, directeur général, Frédéric Louis, responsable conformité juridique de Coopernic, Philippe Beaudoin, président, et Alexandre Masiak, directeur général de Coopelec

(Jeudi 9 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous poursuivons les travaux de notre commission d'enquête.

Nous recevons aujourd'hui les représentants des centrales d'E.Leclerc, Coopernic et Coopelec : MM. Laurent Collot et Frédéric Louis, respectivement directeur général et responsable de la conformité juridique de Coopernic ; MM. Philippe Beaudoin et Alexandre Masiak, respectivement président et directeur général de Coopelec.

Messieurs, nous vous remercions de votre présence. 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 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. Frédéric Louis, M. Laurent Collot, M. Philippe Beaudoin et M. Alexandre Masiak 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.

Nous avons souhaité échanger avec vous parce que nous souhaitons mieux comprendre les périmètres et les missions respectives à la fois des centrales d'achat et des centrales de services au niveau européen, cette nébuleuse nous paraissant toujours un peu complexe. Vous représentez deux centrales en lien avec le mouvement E.Leclerc et d'autres partenaires, dont l'Allemand Rewe Group et le groupe belgo-néerlandais Ahold Delhaize.

M. Laurent Collot, directeur général de Coopernic. – Depuis 2015, nous avons un nouveau partenaire : Coop Italia.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cela n'était pas ressorti de nos recherches. Merci de cette précision.

Nous aimerions vous entendre au sujet du fonctionnement de vos deux centrales, ainsi que de la chronologie du parcours de négociations. Quelles sont vos relations avec les autres entités du mouvement, par exemple le Groupement d'achats E.Leclerc (Galec) ?

Par ailleurs, quelles sont vos modalités d'action en matière de négociations, soit d'achat de produits, ce qui serait plutôt du ressort de Coopernic, soit d'offre de services, ce qui relèverait davantage de Coopelec ?

Nous vous proposons de dérouler cette audition en deux temps : vous présenterez, en une dizaine de minutes, vos deux centrales ; suivra un temps de questions-réponses avec notre rapporteure, puis avec les autres membres de la commission.

M. Philippe Beaudoin, président de Coopelec et administrateur de Coopernic. – Merci de votre invitation à présenter nos structures mal connues, dont l'activité sert essentiellement au bon fonctionnement du marché unique et à la préservation du pouvoir d'achat des Français.

Je suis Philippe Beaudoin, adhérent du mouvement E.Leclerc. J'exploite un magasin à Cauffry, une commune de l'Oise de 3 000 habitants, où je travaille avec 150 collaborateurs depuis vingt-six ans.

En tant qu'adhérent du mouvement E.Leclerc, j'assume des fonctions au service du collectif comme administrateur de Coopernic et président de Coopelec. Comme celles de mes collègues, mes fonctions sont non salariées et n'emportent aucun défraiement ; elles représentent ma contribution à nos outils collectifs.

Ce modèle est unique. Les structures dont je suis adhérent sont des coopératives qui ne génèrent aucun profit : toute la valeur ajoutée produite est renvoyée dans les magasins de l'enseigne. C'est une précision importante au vu de l'objet de votre commission d'enquête sur les marges : ces centrales n'en génèrent aucune.

Je suis accompagné de deux directeurs généraux qui répondront à vos questions.

À quoi servent Coopernic et Coopelec ? Leurs vocations sont distinctes, mais complémentaires. Coopernic, fondée en 2006, est une coopérative réunissant quatre acteurs européens : Ahold Delhaize, Coop Italia, Rewe Group et E.Leclerc. Elle opère dans dix-neuf pays pour coordonner les négociations internationales et proposer des prestations de services aux multinationales.

Coopelec, créée en 2013, regroupe toutes les entités du mouvement E.Leclerc implantées en Europe, essentiellement en Espagne, au Portugal, en Pologne et en Slovénie. Elle apporte un support technique et administratif à nos centrales ; elle est également l'interlocutrice des industriels pour la monétisation des données européennes afin de qualifier la performance de leurs produits.

En tant que président de Coopelec et administrateur de Coopernic, j'anime notre élan collectif européen et je représente les intérêts de nos coopérateurs. Je veille au fonctionnement efficace de notre modèle coopératif, sans chercher à dégager des profits afin que l'ensemble des revenus générés

bénéficie, *in fine*, aux consommateurs par des prix plus bas et une meilleure offre.

Mon positionnement sur les deux structures se justifie par le fait que Coopelec a été choisie par le mouvement pour s'associer à trois autres distributeurs au sein de Coopernic. Ce rôle est assuré dans le respect strict des règles du droit de la concurrence. Maître Frédéric Louis, qui travaille avec Laurent Collot, est chargé de ces aspects. Il répondra à vos questions.

M. Laurent Collot. – Je suis Laurent Collot, directeur général de Coopernic. Nous répondons à votre convocation pour cette audition dans le cadre de la commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution. Notre but est d'exposer le fonctionnement de notre coopérative et de répondre à vos questions, dans le respect des obligations de confidentialité qui s'imposent à nous, tout en étant aussi transparents que possible.

Permettez-moi tout d'abord de présenter brièvement mon parcours professionnel. J'ai débuté en 1985 chez Amora Maille, filiale du groupe Danone, où j'ai développé une solide expertise commerciale et de négociation. J'ai poursuivi chez Unilever, d'abord en charge d'une partie des négociations nationales, puis comme directeur des comptes internationaux, travaillant avec plusieurs alliances internationales de distribution, dont Carrefour World Trade, Auchan et Casino International, sur trois continents.

J'ai également été responsable pendant une année de l'animation des réunions des multinationales à l'Institut de liaisons des entreprises de consommation (Ilec).

Je dirige Coopernic depuis 2014. Ces quarante années d'expérience aux côtés des fournisseurs et des distributeurs nourrissent donc mes analyses, et mes réponses.

Coopernic remplit plusieurs missions, dont la principale est la coordination des négociations internationales. La coopérative organise et suit les contrats internationaux de prestations de services avec les grandes multinationales du secteur des grandes et moyennes surfaces (GMS). Ces prestations de services couvrent notamment la relation commerciale, la visibilité des produits, les opérations promotionnelles, le support à l'innovation et les projets liés au développement durable.

Nous organisons les réunions entre les représentants des membres et les fournisseurs pour définir ensemble les prestations de services, puis tenons des revues trimestrielles à Bruxelles afin d'en suivre l'exécution et d'identifier les ajustements nécessaires. La souplesse de notre modèle est particulièrement appréciée des fournisseurs, qui nous le disent.

Concernant la gouvernance et son fonctionnement, Coopernic compte treize collaborateurs de quatre nationalités, qui parlent sept langues et possèdent en moyenne plus de dix ans d'expérience. En tant que directeur

général, je rapporte au conseil d'administration composé des dirigeants des membres coopérateurs. Celui-ci supervise et valide le budget, et définit les orientations stratégiques. Les coordinateurs de Coopernic assurent la préparation et le bon déroulement des négociations, entretiennent la relation commerciale avec les fournisseurs et veillent à la convergence des intérêts entre coopérateurs.

Avant de conclure, je souhaite souligner un point essentiel : celui de la confidentialité, qui est l'un des piliers de notre modèle. Nos membres ne sont pas concurrents entre eux en France, une singularité qui favorise un climat de confiance unique.

Ce cadre repose sur un engagement de stabilité entre associés, effectif depuis dix ans et renouvelé en 2026 pour les cinq prochaines années. Cela fait de Coopernic l'alliance la plus stable d'Europe depuis douze ans.

Des clauses rigoureuses de confidentialité et de non-concurrence sont prévues, ainsi que des *Chinese Walls* garantissant l'étanchéité entre les équipes internationales et les achats locaux. Avec l'appui permanent de notre avocat indépendant, expert en droit de la concurrence, ce dispositif assure un haut niveau de conformité et une confiance durable avec nos partenaires fournisseurs.

Pour conclure, et, à l'aune des auditions précédentes, nous sommes ravis de témoigner en espérant pouvoir partager avec vous un tableau de nos activités, lesquelles sont bien plus valorisantes, constructives, normales et apaisées que ce que certains ont tenté de caricaturer, voire de diaboliser.

En vingt ans d'existence, Coopernic n'a jamais été impliquée ou condamnée. Au contraire, la Commission européenne, après deux ans d'enquête, a communiqué que les centrales de services, dont Coopernic, étaient des acteurs pro-concurrentiels au bénéfice du pouvoir d'achat du consommateur, particulièrement en période d'inflation. Tout ceci donne son sens à la mission que nous remplissons avec les associés de Coopernic, mon équipe et nos fournisseurs partenaires. Nous en sommes fiers.

M. Alexandre Masiak, directeur général de Coopelec. – Je suis Alexandre Masiak, directeur général de Coopelec, et je travaille dans le mouvement E.Leclerc depuis plus de vingt ans.

Coopelec est une société coopérative de droit belge, créée en 2013. Son siège est situé à Bruxelles. Elle est l'interlocutrice des industriels pour la vente de services au niveau européen, en particulier la monétisation de données. Je précise que ce sont les industriels qui, souvent, nous ont suggéré de partager la donnée, à la suite des expériences qu'ils avaient déjà connues avec d'autres distributeurs ou au regard de leurs propres projets internes. Nous avons donc utilisé la structure Coopelec pour leur répondre au niveau européen et coordonner avec eux l'exploitation de ces données.

Je souhaite aussi préciser que nos coopérateurs sont restés très longtemps circonspects envers tout projet de partage de données, alors même que cette pratique était déjà un usage métier il y a plus de dix ans. Ils étaient en effet prudents quant à cette pratique, car la donnée avait déjà une très forte valeur ajoutée.

Depuis lors, elle a gagné une dimension stratégique, avec le développement de nouveaux outils très puissants qui alimentent des équipes marketing ou des ingénieurs de données. Ce n'est pas Coopelec qui le dit, mais les industriels eux-mêmes, dans leurs rapports annuels, sur leurs sites internet et à travers leurs autres communications, tout comme les différents spécialistes métiers dans le secteur des produits de grande consommation, qui en témoignent régulièrement.

Notre plateforme de discussion offre également aux industriels européens la possibilité de rencontrer de façon centralisée et simultanée les acteurs de nos coopérateurs. Chez nous, on ne trouve pas seulement des salariés, mais bien des entrepreneurs E.Leclerc. Cela permet d'harmoniser la relation globale au niveau européen. Les services proposés forment généralement un tout, adaptable en fonction des demandes reçues, des possibilités et des engagements mutuels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'avoue que ce n'est toujours pas très clair pour moi ; je vous demanderai donc quelques précisions.

Vous avez abordé deux centrales : Coopernic et Coopelec. Nous avions reçu, il y a quelque temps, Eurelec Trading, qui n'est *a priori* pas la centrale de services, mais la centrale d'achats et de référencement. Le 11 février, nous avons entendu son administrateur Stéphane Henry, qui nous a indiqué que cette centrale n'entretenait aucun lien avec Coopernic. Le confirmez-vous ?

M. Philippe Beaudoin. – En réalité, les rôles des uns et des autres sont très distincts. Il existe deux sortes de structures : les centrales d'achats et les centrales de services. Pour le mouvement E.Leclerc, la première centrale d'achats est le Galec, qui achète des produits au niveau national.

La deuxième centrale d'achats, à laquelle nous adhérons, pour les multinationales, est Eurelec. Effectuer des achats consiste à définir le prix d'un produit ; tel est le rôle de ces deux structures.

Nous travaillons différemment, puisque nous vendons des services. Qu'est-ce qu'un service ? Les industriels en achètent un peu partout. Le premier d'entre eux concerne, par exemple, les spots télévisés diffusés sur toutes les chaînes, ou à la radio. Ils peuvent aussi acheter des espaces auprès de nos centrales, puisque nos magasins sont équipés d'écrans. Ils peuvent acquérir une présence sur un prospectus, parmi de nombreuses autres prestations.

Nous avons donc deux types de centrales. L'une d'elles s'occupe de dix-neuf pays et de vingt-deux mille magasins : il s'agit de Coopernic. Sur ce périmètre, nous ne sommes pas seuls, E.Leclerc en étant l'un des quatre adhérents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela, vous l'avez déjà dit. N'y revenons pas.

Eurelec est une centrale d'achats et de référencement. Vous avez raison, il existe deux types de structures : les centrales de services et les centrales d'achats et de référencement. Nous les avons clairement identifiées, en ce qui vous concerne. Le Galec opère au niveau national, tandis qu'Eurelec intervient à l'échelle internationale, il s'agit donc d'une centrale d'achats internationale.

Existe-t-il un lien entre Eurelec, centrale d'achats internationale, et Coopernic, la centrale de services ? Depuis le début de nos travaux, nous essayons de déterminer si l'achat et le référencement sont conditionnés par la vente de services. Nous voulons savoir si vos fournisseurs, les industriels avec lesquels vous négociez, sont obligés de passer par Coopernic ou par Coopelec avant de s'adresser à Eurelec. Ce qui nous intéresse, c'est de déterminer si tout cela est agencé pour faire système.

Je vous pose donc la question pour la troisième fois : existe-t-il un lien entre Eurelec et Coopernic, alors même que l'administrateur d'Eurelec, M. Stéphane Henry, nous a affirmé l'inverse ?

M. Laurent Collot. – Non, il n'y a aucun lien, ni capitalistique ni humain.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous rappelle que vous êtes sous serment. J'ai étudié le dossier, nous recueillons depuis longtemps de très nombreux témoignages dans cette commission, dont ceux de multiples industriels.

Or je dois constater l'existence de liens capitalistiques entre Eurelec, Coopelec et Coopernic, ainsi que des liens humains, puisque le président d'Eurelec est aussi administrateur de Coopernic, si je ne m'abuse.

M. Philippe Beaudoin. – Pas du tout !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le président du conseil d'administration d'Eurelec, M. Hans-Jürgen Moog, était-il bien administrateur de Coopernic ?

M. Laurent Collot. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il s'agit là d'un premier lien humain : les mêmes personnes siègent dans les différents conseils d'administration.

Il existe aussi un lien capitalistique : Coopelec détient 25 % de Coopernic ainsi que la Scabel, laquelle détient 32 % d'Eurelec. Nous sommes

bien face à un montage. Maître Louis, est-ce de votre ressort ? Vous travaillez sur l'ensemble de ces systèmes ? Est-ce à vous que je dois m'adresser pour comprendre cette interdépendance capitalistique et les liens humains entre ces entités, alors que vous affirmez tous qu'il n'existe aucun lien entre les centrales de services et de référencement ?

M. Frédéric Louis, responsable de la conformité juridique de Coopernic. – Il convient de clarifier mon rôle et le système dans lequel celui-ci s'inscrit.

Je suis un avocat indépendant, désigné en 2015 par le conseil d'administration de Coopernic pour veiller à ce que les activités de cette centrale soient exercées en conformité avec les règles légales, notamment relatives au droit de la concurrence, ma spécialité.

En tant que responsable de la conformité, contrairement à un avocat classique que le client demeure libre d'écouter ou non, si je marque mon opposition à une proposition, l'unique façon pour Coopernic de passer outre est d'obtenir une décision de son conseil d'administration de ne pas suivre mon avis. Cela ne s'est jamais produit en douze ans.

J'ai vérifié les systèmes existants. Un code de conduite préexistait chez Coopernic ; nous l'avons complété. Nous avons introduit des dispositions de confidentialité et de non-concurrence dans les contrats des employés. Nous avons également fait signer des engagements à tous les représentants des membres participant à nos activités, les empêchant de divulguer la moindre information apprise en notre sein à des tiers. Cette confidentialité est également explicitement indiquée dans les contrats avec les fournisseurs acquérant nos services, ceux-ci prévoyant une clause réciproque en la matière.

S'agissant du fait que certains des huit membres du conseil d'administration de Coopernic puissent exercer d'autres fonctions ailleurs : nous n'en sommes pas informés, car nous n'entretenons aucune relation avec aucune autre centrale. Nous considérons toutes les autres centrales du secteur de façon identique ; nous ne traitons pas Eurelec différemment de Carrefour World Trade : aucune information ne transite entre les deux entités.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Même s'il s'agit des mêmes personnes ?

M. Frédéric Louis. – Le fait qu'une minorité du conseil d'administration puisse exercer des fonctions ailleurs ne change rien, car le conseil détermine la stratégie générale, mais ne suit pas les dossiers individuels.

Par conséquent, aucune information sur ces dossiers ne circule à ce niveau.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie.

Lorsque M. Stéphane Henry indiquait qu'Eurelec n'avait aucun lien avec Coopernic, c'était donc faux. Je m'adresse à MM. Collot ou Beaudoin : Eurelec possède bien un lien, tant capitalistique qu'humain, avec Coopernic.

M. Philippe Beaudoin. – Il n'y a pas de lien humain. M. Stéphane Henry a un mandat pour acheter, tandis que j'ai un mandat pour vendre des services. Nous n'exerçons pas le même métier. Tous les adhérents E.Leclerc détiennent des mandats. Une équipe d'adhérents travaille chez Coopernic, une autre chez Eurelec, sans lien entre nous.

Le seul lien tient dans le fait que nous sommes tous propriétaires d'un magasin dont nous défendons les intérêts.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces mandats croisés ne servent donc pas à coordonner les négociations entre ces structures ?

M. Philippe Beaudoin. – Il n'existe aucune coordination de ce type, puisque, d'un côté, nous vendons et, de l'autre, nous achetons. Tous les produits de Coopernic et de Coopelec vont directement en centrale régionale ou nationale, puis aux magasins.

M. Frédéric Louis. – J'apporte une précision : M. Beaudoin est l'un des huit membres du conseil d'administration de Coopernic ; il n'en est pas le président. La présidente est Mme Maura Latini, de Coop Italia, et le vice-président est M. Claude Sarrailh, d'Ahold Delhaize. M. Beaudoin préside certes Coopelec, mais vous évoquiez les relations avec Coopernic.

L'actionnariat d'Eurelec diffère de celui de Coopernic. Pendant des années, Eurelec réunissait Rewe Group et E.Leclerc. Ahold Delhaize nous a rejoints récemment. Coop Italia, en revanche, n'est pas membre d'Eurelec, et ne comprendrait donc pas pourquoi nous discuterions d'Eurelec chez Coopernic ni pourquoi les intérêts de cette entreprise y seraient abordés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez bien compris que ce n'est pas le sens de ma question. Existe-t-il une obligation de passer par les services avant d'être référencé ? Représentez-vous une forme de droit de péage ?

Tous ces liens capitalistiques et humains servent-ils à cadenasser le système pour s'assurer de son bon fonctionnement ? J'entends vos arguments, et nous allons poursuivre, car j'ai beaucoup de questions.

J'aimerais notamment que vous nous expliquiez l'existence conjointe de Coopelec et Coopernic. J'ai bien compris la dimension européenne de Coopelec et le support technique fourni aux centrales. Pour autant, je reste étonnée : si je comprends bien, avec Coopelec, vous travaillez essentiellement, voire uniquement, pour le mouvement E.Leclerc. Par conséquent, vous réalisez principalement votre chiffre d'affaires en France. Sommes-nous d'accord sur ce point ?

M. Philippe Beaudouin. – Non, puisque nous avons 700 magasins en France et 100 magasins à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et quelle est la part qui est en France ?

M. Philippe Beaudouin. – Je n'ai pas les chiffres exacts. Je dirais que 700 magasins en France, c'est 24,7 % ou 24,8 % de parts de marché. Et 100 magasins en Europe, ce n'est peut-être pas beaucoup, mais cela représente tout même E.Leclerc à l'étranger.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment se fait-il que vous soyez non pas en France, mais en Belgique ?

M. Philippe Beaudouin. – C'est, précisément, parce que nous avons des magasins à l'étranger, par exemple en Pologne. De ce fait, E.Leclerc a, logiquement, eu envie d'une division européenne. D'ailleurs, la France aussi a eu envie d'une division européenne. Nous nous sommes installés à Bruxelles, qui est le centre de l'Europe. Nous avons ainsi fait le même choix que la France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous m'indiquer quel est l'effectif de Coopelec ?

M. Alexandre Masiak. – Nous avons sept personnes salariées. Mais nous avons la particularité d'avoir le support des administrateurs et des coopérateurs E.Leclerc, qui viennent renforcer nos équipes, et de prestataires spécialisés dans certaines activités.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On nous a effectivement expliqué que le système E.Leclerc fonctionnait ainsi.

- Présidence de M. Michel Masset, vice-président -

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quel type de *data sharing* vendez-vous au sein de Coopelec et de Coopernic ? Et pourquoi les deux sont-ils différents ?

M. Philippe Beaudouin. – Ainsi qu'Alexandre Masiak l'a rappelé tout à l'heure, chez E.Leclerc, nous étions très frileux à l'idée de vendre nos statistiques. Pendant des années, nous n'avons pas voulu les vendre. À un moment, nous avons accepté de les vendre, mais seulement au sein du groupe E.Leclerc. Nous vendons donc les statistiques E.Leclerc aux industriels des multinationales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette vente se fait par Coopelec ?

M. Philippe Beaudouin. – Oui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et pas par Coopernic ?

M. Philippe Beaudouin. – Non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il n'y a pas de vente de *data sharing* par Coopernic ?

M. Philippe Beaudouin. – Non, pas du tout.

M. Laurent Collot. – C'est cela, la différence. D'ailleurs, c'est une singularité de Coopernic. Depuis 2006, Coopernic ne vend pas de statistiques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien avez-vous de rendez-vous avec un industriel, tant chez Coopelec que chez Coopernic ?

M. Laurent Collot. – Il y a deux cas de figure qui nous conduisent à organiser ce type de rendez-vous.

Premier cas, nous avons un contrat avec un fournisseur, et nous en surveillons l'exécution de manière trimestrielle. Nous recevons alors à Bruxelles ledit fournisseur et les représentants des partenaires de Coopernic, et nous dressons un état des lieux trimestriel de l'avancement du contrat.

Deuxième cas, nous sommes en train de renouveler et de renégocier le contrat. Nous rencontrons alors le fournisseur dans les six mois de la dernière année du contrat – en général, les contrats sont de deux ans ou de trois ans –, et nous lui faisons connaître l'analyse qui est la nôtre de la performance du contrat tout en lui détaillant les propositions des partenaires de Coopernic pour les nouveaux services, dans le cadre du futur contrat. Nous avons une discussion contradictoire. Le fournisseur nous indique ce qu'il apprécie, ce qu'il voudrait changer, ce sur quoi il souhaite aller plus loin, etc.

Très concrètement, sur une période de six mois, nous voyons, en moyenne, un fournisseur quatre à cinq fois. Pas plus. En effet, le fournisseur doit retourner dans ses pays – en l'occurrence, il y en a dix-neuf – pour bien s'assurer que ce qu'il va négocier chez **Coopernic est ce qui est attendu sur place, notamment par les** marques.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et qu'en est-il pour Coopelec ?

M. Alexandre Masiak. – À la différence de Coopernic, qui fait principalement du qualitatif, au sein de Coopelec, nous sommes – c'est notre particularité – sur la donnée. Nous travaillons sur du partage d'informations et sur du quantitatif. Il y a bien des échanges physiques, mais l'organisation est processée avec des outils.

Le principal outil d'échange avec nos clients, bien connu des professionnels, c'est Jira, avec l'ouverture de ce que l'on appelle des tickets. Une demande n'est pas un échange informel, une idée lancée en l'air par un client ; elle est très précise et enregistrée systématiquement dans nos systèmes.

Cela peut être une demande de mise en œuvre, une demande d'information, une demande de formation. Comme le domaine est complexe et nécessite l'intervention de plusieurs métiers, les tickets peuvent être

accessibles par l'ensemble des équipes et traités par la personne la mieux placée.

Il me semble que, sur la dernière année, les échanges avec les industriels ont représenté une volumétrie d'un peu plus de 300 tickets, soit 300 sujets à traiter, avec, potentiellement, une grande variété.

Ensuite, en fonction des besoins, les tickets peuvent soit avoir été préalablement échangés lors d'un rendez-vous, soit donner lieu à un rendez-vous. Dans la majorité des cas, il s'agit de points techniques, alors que Coopernic travaille sur du qualitatif.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je comprends bien, chez Coopelec, contrairement à **Coopernic,** il n'y a pas de rendez-vous ; ils achètent vos produits quasiment à distance. Vous avez de la chance !

M. Alexandre Masiak. – Je vais reprendre mes propos. Il peut y avoir des rendez-vous en amont ; je l'ai précisé. Il peut y avoir des rendez-vous après ; je l'ai précisé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Combien y a-t-il de rendez-vous ? Pour Coopernic, vous m'avez répondu quatre ou cinq, même si les industriels nous disent que c'est parfois un peu plus. Mais combien y en a-t-il pour Coopelec ?

M. Philippe Beaudouin. – Environ deux ou trois. À un moment donné, nous allons forcément discuter du contrat et faire le point sur tous les services. Car nos amis industriels ont forcément des souhaits, des besoins. C'est sur cela que nous échangeons avec eux au plus haut niveau.

Comme l'a souligné Laurent Collot pour **Coopernic**, il peut y avoir des souhaits spécifiques à certains pays. Nous pouvons très bien voir une coordination venir discuter de la Pologne, de l'Espagne ou de la France…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous me fournir la liste des rendez-vous que vous avez eus avec les industriels cette année ? Je m'adresse à Coopelec, pas à Coopernic ?

M. Philippe Beaudouin. – Nous allons examiner ces éléments.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le fait que vous ayez si peu de rendez-vous m'interroge. Les montants de services que vous vendez sont très importants. Il est donc tout de même étonnant qu'ils soient achetés comme cela, avec un ticket.

M. Alexandre Masiak. – Ils ne sont pas « achetés » avec un ticket, madame.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Alors, disons « demandés ».

M. Alexandre Masiak. – Non plus. On peut être dans le cadre d'une reconduction d'accord. Dans ce cas de figure, c'est assez simple. Cela peut

donner lieu à des demandes de précisions techniques ou d'une organisation apprêtée à la mise en œuvre qui convient au client.

M. Philippe Beaudouin. – Nous sommes un peu comme chez Coopernic. Nous avons des contrats pluriannuels.

Lorsqu'un industriel est intéressé par un service plus qu'un autre, nous nous rencontrons soit à notre demande, soit à la sienne. Nous leur présentons, par exemple, les nouveaux développements et eux peuvent avoir des demandes spécifiques. Ils peuvent ainsi avoir besoin d'une étude précise – nous faisons alors appel à un groupe comme Nielsen, pour ne pas le nommer – pour répondre à une question sur la performance de leurs produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour être honnête avec vous, ce n'est pas tout à fait ce que nous disent les industriels.

M. Philippe Beaudouin. – Madame, si j'étais industriel, je vous dirais que rien ne va et que tout coûte trop cher. À l'inverse, si l'on se place de mon point de vue, rien n'est assez cher…

À mon sens, les services de *data* sont des services qui sont réclamés par les industriels. Il y a une discussion entre les parties. Une fois qu'elle a eu lieu, un contrat est rédigé. Nous ne forçons la main à personne pour le signer. *A priori*, quand on signe un contrat, c'est qu'on est d'accord de part et d'autre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pas nécessairement ! Nous savons bien qu'il peut y avoir des déréférencements, c'est-à-dire des sanctions, en cas de refus de signer.

Pouvez-vous me confirmer qu'il n'y a pas d'augmentation annuelle progressive des sommes payées par l'industriel et que vous commercialisez bien un produit spécifique ?

M. Philippe Beaudouin. – Nous vendons un produit spécifique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et il n'y a pas d'augmentation annuelle ? Vous ne dites pas que, comme l'on passe au *data*, ce sera + 1 % ?

M. Philippe Beaudouin. – Non. Ce n'est pas systématique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas systématique ?

M. Alexandre Masiak. – Non. C'est un échange ponctuel, en fonction des demandes de l'industriel. Rien n'est systématisé en ce sens.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous ne reconduisez pas le contrat de l'année précédente augmenté d'un pourcentage ?

M. Alexandre Masiak. – Non. Nous pouvons avoir un contrat pérenne dans le temps et relativement stable.

M. Philippe Beaudouin. – Les plus grosses modifications que nous ayons, c'est lorsque les industriels choisissent eux-mêmes de modifier leur

structure. Cela arrive régulièrement ; ils peuvent avoir décidé de vendre telle ou telle branche. Dans ce cas, nous nous revoyons et nous modifions le contrat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pouvez-vous me confirmer que, pour Coopelec comme pour Coopernic, la totalité de l'argent des services revient aux magasins ?

M. Laurent Collot. – Je vous confirme que 100 % des montants relatifs aux prestations de services ayant d'abord été validées par les fournisseurs dans le cadre du contrat, donc facturées par **Coopernic**, sont reversés à nos actionnaires, donc, pour E.Leclerc, à Coopelec. Et Philippe Beaudouin vous confirmera que tout redescend ensuite à l'euro près dans les magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si je vous suis bien, vous me dites que, pour E.Leclerc, vous reversez l'ensemble des services à **Coopelec** ?

M. Laurent Collot. – Ainsi que Philippe Beaudouin l'a précisé tout à l'heure, **Coopelec** est l'actionnaire qui représente E.Leclerc chez **Coopernic**. Et nous reversons 100 % à notre actionnaire.

M. Frédéric Louis. – De même, nous reversons tout à Ahold Delhaize, qui est la structure internationale d'Ahold.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je retiens donc que vous reversez tout à l'euro près. C'est bien cela ?

M. Laurent Collot. – À l'euro près, déduit de nos coûts de fonctionnement de centrale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À combien s'élèvent-ils ?

M. Laurent Collot. – Nos coûts de fonctionnement s'élèvent à près de 4 millions d'euros pour les quatre partenaires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et à Coopelec, vous récupérez la manne financière des services de **Coopernic** en plus de ce que vous vendez en propre ?

M. Philippe Beaudouin. – Exactement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Globalement, cela représente quel chiffre d'affaires ?

M. Philippe Beaudouin. – Vous comprendrez bien que je ne puisse pas vous donner d'éléments chiffrés aujourd'hui.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certes. Vous me les donnerez en *off*.

M. Philippe Beaudouin. – En tout état de cause, cette manne financière est reversée aux magasins à l'euro près, déduction faite, là aussi, des coûts de fonctionnement. Nous sommes une coopérative. Le principe de la coopérative est que tout aille aux magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai examiné vos comptes, et j'ai constaté que vous aviez beaucoup de trésorerie à Coopelec. En 2024, cela représentait plusieurs centaines de millions d'euros.

M. Philippe Beaudouin. – C'est possible.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les niveaux de 2022 et de 2023 étaient également assez élevés. Or vous m'indiquez que vous reversez absolument tout chaque année. À qui, au fait ?

M. Philippe Beaudouin. – Aux centrales régionales pour la France et aux centrales nationales pour les autres pays.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment pouvez-vous avoir autant de trésorerie si vous reversez tout ? Votre niveau important de trésorerie montre bien que tout n'est pas reversé.

M. Alexandre Masiak. – Tout est renvoyé à l'ensemble des magasins *via* les centrales. C'est une certitude. Je vous le reconfirme.

Comme nous venons de le préciser, tout est calculé à l'euro près, c'est-à-dire qu'il y a des quotes-parts à organiser. C'est bien pour cette raison que nous travaillons sur le périmètre E.Leclerc pour les montants qui nous sont restitués par Coopernic. Cela demande des calculs de reversement auprès de chacun des coopérateurs. Et c'est un travail préparatoire avant l'ensemble des reversements. Nous le faisons de manière régulière, systématique et en respectant les modalités opérationnelles qui viennent d'être évoquées.

Tout est reversé à l'ensemble des coopérateurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans ce cas, comment expliquez-vous une telle augmentation de trésorerie ?

M. Alexandre Masiak. – Je viens de l'expliciter. Les reversements ne se font pas de manière empirique. Il y a des calculs extrêmement précis à effectuer et des modalités de reversement à respecter pour chacun des coopérateurs. Chaque magasin est une entreprise économiquement et juridiquement autonome.

M. Philippe Beaudouin. – En 2025, nous avons mis le doigt sur cette question de trésorerie, et nous avons pris les mesures nécessaires pour que les reversements vers les centrales aillent plus vite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai vu que vous aviez effectivement procédé à des modifications.

M. Philippe Beaudouin. – Nous n'avons pas du tout intérêt à garder l'argent là-haut.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela a tout de même été le cas pendant des années.

M. Philippe Beaudouin. – Et je suis intervenu. Simplement, j'ai mis du temps à prendre mon poste. Et, avant d'intervenir comme je l'ai fait, il faut

bien regarder où l'on met les pieds. Pour ma part, j'ai une PME ; je gère un peu moins de 50 millions d'euros. Et quand on gère une PME, on fait très attention à l'argent !

J'ai demandé que l'on aille beaucoup plus vite en reversements. Et, aujourd'hui, c'est le cas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais au vu des produits financiers dont vous disposez, vous deviez bien avoir de quoi les générer.

M. Philippe Beaudouin. – Non. Je pourrais entendre que vous disiez cela au regard des taux de rémunération actuels de l'argent, mais pas de ceux d'il y a deux ou trois ans.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je parle de 2023-2024.

M. Philippe Beaudouin. – Les taux financiers étaient plutôt négatifs que positifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les chiffres de vos produits financiers pour 2023 sont importants.

M. Philippe Beaudouin. – J'ai demandé que l'on aille plus vite en reversements.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous indiquez que ce volant considérable de trésorerie a été conservé au sein de Coopelec, parce que vous aviez besoin de plusieurs années pour savoir comment répartir les sommes reversées à vos adhérents. C'est bien cela ? Toutes les sommes ont-elles été reversées à vos adhérents aujourd'hui ?

M. Philippe Beaudouin. – Aujourd'hui, nous allons beaucoup plus vite en reversements. Je ne dis pas que nous n'avons pas de compte – nous en avons un –, mais nous allons beaucoup plus vite en reversements.

M. Alexandre Masiak. – Mais toutes les sommes ont été systématiquement reversées ; il n'y a pas eu de changement dans les modalités. Cela a toujours été le cas, c'est toujours le cas, et ce sera toujours le cas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le montant des services négociés avec **Coopelec** et **Coopernic** est-il bien indiqué dans les contrats Eurelec et Galec, comme le prévoit la loi ?

M. Philippe Beaudouin. – Vous savez que les contrats au titre de la loi du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique, ou contrats Asap, sont gérés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela veut dire « oui » ?

M. Philippe Beaudouin. – Oui, c'est le Galec qui gère le contrat Asap. Et l'administration française vient régulièrement contrôler si c'est fait ou non, et elle constate que c'est fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Que représentent globalement les services E.Leclerc pour un industriel par rapport au montant d'achat ? 2 % ? 5 % ?

M. Philippe Beaudouin. – Je ne peux pas vous répondre ici.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends. Mais vous pourrez me répondre après ?

M. Philippe Beaudouin. – Nous sommes en direct. En plus, en tant qu'administrateur, je n'ai pas tous les éléments.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Beaucoup d'industriels nous ont dit des choses une fois les caméras éteintes.

M. Philippe Beaudouin. – Pour vous répondre, il faudrait que je connaisse la valeur des achats. Nous ne gérons pas les achats. Tout à l'heure, vous nous avez demandé si nous travaillions ensemble. Nous ne travaillons pas ensemble. Moi, j'ai une manne financière. Point à la ligne.

Dans mon magasin, je sais quel est le résultat financier global. Je peux vous le communiquer, si vous le souhaitez.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je l'ai.

M. Philippe Beaudouin. – Vous avez donc vu que je sortais environ 1 % de résultats. Pour y parvenir, j'inclus tout. Tout ce qui peut être négocié, aussi bien les services que les prix d'achat, sert à faire le prix de vente.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous indiquez qu'il n'y a pas de lien entre Coopernic et Eurelec, même s'il y a des liens capitalistiques – ils existent sur le papier – et des liens humains, puisque des administrateurs passent de l'un à l'autre. Vous affirmez – et comme vous parlez sous serment, je vous crois – qu'il n'y a aucun lien entre les services et le référencement ou l'achat de marchandises. Pouvez-vous me confirmer qu'il y a une liberté totale pour vos fournisseurs d'acheter des services sans pour autant être déréférencés ou moins bien référencés dans vos magasins ?

M. Laurent Collot. – Tout à fait.

M. Philippe Beaudouin. – Coopernic choisit des fournisseurs, par exemple des multinationales, qui vont être présents, chez les quatre partenaires. Cela ne suffit pas d'être présents chez E.Leclerc ; il faut l'être aussi chez nos partenaires.

Comme l'actionnariat n'est pas le même chez nos amis d'Eurelec, nous avons des fournisseurs qui ne sont pas les mêmes.

M. Alexandre Masiak. – D'abord, le fait qu'il y ait des entrées et des sorties prouve bien que nos interlocuteurs ont leur libre arbitre et sont libres de contractualiser ou non.

Surtout, nous leur laissons la liberté de choisir la temporalité, par exemple sur un an ou deux ans s'ils le souhaitent, pour contractualiser.

C'est totalement déconnecté de l'organisation des négociations. Le service vit une vie de négociations qui lui est propre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Beaudouin, lorsque vous indiquez ne pas connaître le montant des achats, cela signifie-t-il que vous ne facturez pas en pourcentage ?

M. Philippe Beaudouin. – Nous pouvons faire de la facturation en pourcentage.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En pourcentage des achats ?

M. Philippe Beaudouin. – Oui. Dans ce cas,…

M. Frédéric Louis. – Je vais ajouter un élément.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – S'il vous plaît, monsieur Louis ; j'aimerais entendre la fin de la réponse de M. Beaudouin.

M. Frédéric Louis. – Il parle de quelque chose qu'il ne connaît pas. Coopernic fonctionne comme une *black box*.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Là, je parle de Coopelec.

M. Frédéric Louis. – Il me semblait que vous parliez des deux. Nous fonctionnons comme une *black box* : les différents représentants des actionnaires de Coopernic au sein des structures Coopernic ne connaissent aucun des chiffres, hormis le résultat final.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas du tout ma question.

M. Frédéric Louis. – Ils n'ont donc pas accès aux données sur les achats.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Excusez-moi : c'est moi qui pose les questions !

M. Frédéric Louis. – Mais j'essaie de vous répondre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Louis, quand je pose une question, je sais pourquoi je la pose. Monsieur Beaudouin, vous arrive-t-il de facturer en pourcentage des achats ?

M. Philippe Beaudouin. – Oui, cela peut arriver.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans ce cas-là, connaissez-vous les montants ?

M. Philippe Beaudouin. – Pas nécessairement. Je suis administrateur. Je n'ai pas les chiffres dans le détail.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Facturez-vous un pourcentage global, en disant que vous allez prendre 1 % ou 2 % en facturation de données ?

M. Philippe Beaudouin. – Cela peut être le cas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le client vous donne donc le chiffre d'affaires à ce moment-là.

M. Philippe Beaudouin. – Non, il nous le donnera à terme.

M. Alexandre Masiak. – C'est un peu technique. Vous parlez d'un taux sur un chiffre. Cela peut effectivement être une technique de négociation que nous utilisons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais vous me dites que ce n'est pas toujours le cas.

M. Alexandre Masiak. – Ce n'est pas toujours le cas, mais c'est une habitude de métier, et nous l'utilisons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Au cours des précédentes auditions, on m'a effectivement indiqué que vous facturiez un pourcentage.

M. Alexandre Masiak. – Tout dépend de l'assiette du chiffre que vous souhaitez prendre en compte. Ce n'est pas parce que vous appuyez un taux sur un chiffre que vous allez prendre l'intégralité du chiffre de l'industriel. Il peut y avoir des exclusions de chiffres, des particularités des modalités de calcul. Parfois, vous pouvez être en connaissance d'un chiffre d'affaires global qui intéresse le contrat. Et parfois, le contrat, lui, ne va pas être adossé à l'ensemble du chiffre d'affaires exécuté.

Encore une fois, il y a une décorrélation entre le chiffre d'achat et la négociation d'un service.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je réagissais surtout au fait que vous indiquiez ne pas connaître les chiffres, alors que, selon les industriels, vous facturez sur le montant global de leur chiffre d'affaires.

M. Philippe Beaudouin. – Entre le moment où nous signons le contrat et celui où nous encaissons, il peut se passer un ou deux ans. Le chiffre d'affaires est fait au fur et à mesure, et le contrat peut avoir été signé très en amont. Nous n'avons pas tous les éléments à l'instant T.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous mettez donc un taux sur une enveloppe dont le montant n'est pas encore arrêté ?

M. Philippe Beaudouin. – Sur un chiffre qui sera à réaliser.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Est-ce à la fin de l'année que vous allez encaisser le pourcentage sur le chiffre réellement réalisé ?

M. Philippe Beaudouin. – Plutôt au milieu de l'année suivante. Il faut du temps pour récupérer les chiffres d'affaires de tous les pays.

M. Michel Masset, président. – Et lorsque le chiffre d'affaires n'est pas réalisé ?

M. Philippe Beaudouin. – Il l'est toujours.

M. Michel Masset, président. – Mais il peut être moindre.

M. Philippe Beaudouin. – Dans ce cas, nous encaisserons moins.

M. Alexandre Masiak. – Mais l'ensemble des services seront, malgré tout, exécutés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vos clients sont-ils tout à fait libres de refuser des services ? La question vaut aussi pour Coopernic.

M. Laurent Collot. – Oui. Chez Coopernic, les fournisseurs sont totalement libres.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et s'ils refusent un certain nombre de services ?

M. Laurent Collot. – Eh bien, ils les refusent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et il ne se passe rien ?

M. Laurent Collot. – Pas tout à fait. Si un fournisseur qui a déjà des services décide de ne plus les requérir, nous, les partenaires et Coopernic, nous regardons le business au niveau non pas du seul fournisseur qui se retire, mais, au minimum, d'une catégorie.

Si un fournisseur se retire, nous prenons les contreparties que nous lui octroyons et nous les réallouons à d'autres fournisseurs plus favorables à la collaboration internationale. L'effet pour ce fournisseur est qu'il va perdre le bénéfice des services, ainsi qu'un courant d'affaires.

Aujourd'hui, il n'y a pas, à ma connaissance, de fournisseur qui ait décidé de totalement se priver des services dont il dispose. En effet, il est lui-même en concurrence avec d'autres fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce que vous dites est important : si le fournisseur ne prend pas les services, vous revoyez son volant d'affaires en réaccordant ses services à d'autres.

M. Laurent Collot. – Tout à fait.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par conséquent, il y a bien un lien entre, d'une part, l'acceptation des services et, d'autre part, l'achat et le référencement.

M. Laurent Collot. – Dans l'exemple que j'ai pris tout à l'heure, il paraît logique qu'un fournisseur disposant des services ne les ait plus s'il décide de se retirer. Les services deviennent alors disponibles. Nous, nous les réallouons à ses concurrents. Et, effectivement, comme il va perdre le bénéfice de ses services dans son courant d'affaires, il va être moins performant que ses concurrents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et il y aura moins de référencement.

M. Laurent Collot. – J'aimerais revenir sur ce point, car vous avez employé le terme « référencement » à plusieurs reprises.

Le référencement, c'est le droit de faire rentrer un produit chez chacun de nos partenaires. Ce droit-là n'est pas du ressort de Coopernic. Ce sont E.Leclerc, Coop Italia, Ahold Delhaize et Rewe qui décident, avec leurs équipes locales, de dire : « Ce produit-là sera chez nous. » Nous, nous n'avons pas d'action de référencement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais s'ils ne vous achètent pas les services, y a-t-il des répercussions sur leur référencement ?

Au cours des auditions, nombre d'industriels ont expliqué que, s'ils refusent tel service ou telle partie de services, ils reçoivent des sanctions et que le déréférencement en fait partie. J'utilise donc le terme « déréférencement » pour ce qu'il est : la sanction donnée à la baisse de volume de services.

M. Laurent Collot. – Que les choses soient claires : quand un fournisseur décide de quitter Coopernic, il n'y a pas de sanction sur ce que vous appelez le référencement ; il quitte Coopernic et il conduit son business.

Il est arrivé qu'un certain nombre de fournisseurs ayant décidé de se recentrer sur leurs activités internationales et n'ayant plus, de notre point de vue, cet intérêt multinational nous disent vouloir partir. Et comme ils étaient passés de sept ou huit pays à deux ou trois, nous étions d'accord avec eux. Ils sont donc partis, et cela n'a pas eu de conséquences sur leur référencement.

Vous, vous faites allusion à un autre cas de figure. Un fournisseur ayant une activité à Coopernic décide d'être moins dynamique ou investi dans la relation. Dans ce cas, pendant la négociation, nous lui envoyons des signaux commerciaux, en montrant que nous avons saisi son souhait de se désinvestir. Nous ne voyons pas cela comme une sanction. Simplement, nous donnons le volant d'activité qu'il libère à ses concurrents.

Il est arrivé par le passé que des fournisseurs disent : « C'est une sanction. » Nous, nous disons simplement que le business libéré est réalloué à d'autres fournisseurs qui collaborent beaucoup mieux à l'international. En général, le fournisseur arrive en quelques semaines à la conclusion qu'il est bien d'avoir une bonne collaboration avec Coopernic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je résume. Le fournisseur dit : « Comme je n'ai pas acheté les services, on m'enlève un volant d'affaires. » Et vous, vous dites : « Dès lors qu'il n'achète pas les services, il n'a pas le dynamisme qui va avec les services achetés. » Nous sommes bien d'accord ?

M. Laurent Collot. – Absolument.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En d'autres termes, vous admettez que le phénomène existe, mais vous considérez qu'il ne faut pas le présenter comme eux le présentent.

M. Laurent Collot. – Exactement. D'ailleurs, ils vous le présentent en général comme cela à huis clos.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Non. Ceux qui ont été déréférencés nous l'ont dit.

M. Laurent Collot. – Tant mieux. Mais vous ont-ils dit qu'eux aussi pratiquaient le déréférencement ?

Je sais bien qu'il y a un contexte de diabolisation de la grande distribution, des centrales, etc. On ne voit les choses que d'un seul point de vue ; il peut être utile de le regarder aussi sous un autre angle.

J'ai vu qu'au cours de vos auditions, il avait souvent été question de chocolat.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet.

M. Laurent Collot. – Des fournisseurs de chocolat nous ont adressé à nous, Coopernic, le courrier suivant : « Nous aimerions que vous arrêtiez de planifier les services dont nous sommes convenus dans le cadre du contrat de deux ou trois ans avec Coopernic. Nous avons décidé d'arrêter totalement de livrer vos partenaires. Cela n'a donc plus de sens de qualifier des services sur des produits qui ne sont plus sur les étagères. »

Vous le voyez, le déréférencement existe dans les deux sens. Ce n'est pas un monopole…

M. Michel Masset, président. – Dans le cas que vous évoquez, le déréférencement doit être moindre.

M. Laurent Collot. – Non. Quand le fournisseur arrête, il arrête en totalité. Il y a des articles intéressants, avec de belles photos, de M. Dauvers ou de LSA Expert sur le sujet ; on y voit des linéaires totalement vides.

Je tiens à préciser que les fournisseurs ne sont pas nos ennemis. Notre objectif commun est de satisfaire les attentes du consommateur, en donnant plus de visibilité aux marques, en renforçant la connaissance des nouveaux produits, en favorisant le développement de projets qui tournent autour du développement durable ou en faisant de l'éducation aux consommateurs pour faire connaître des initiatives.

Il peut par exemple s'agir de promouvoir des produits fabriqués avec de la farine française. Tous les linéaires se transforment en unités de communication vertueuses.

Nous avons des intérêts communs. Notre job d'est apporter aux consommateurs la meilleure satisfaction, afin qu'ils soient plus fidèles et qu'ils trouvent les produits qu'ils veulent au meilleur prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourriez-vous me transmettre des courriers d'industriels – bien entendu, cela restera anonyme, mais nous avons besoin d'avoir la preuve que cela existe pour pouvoir le faire figurer dans le rapport – déclarant qu'ils arrêtent de vous livrer parce que la négociation ne leur convient pas ? Je parle évidemment de courriers envoyés pendant la négociation, pas à son issue si vous n'êtes pas tombés d'accord.

M. Laurent Collot. – Je n'ai pas le souvenir d'avoir reçu de tels courriers. En revanche, nous avons bien reçu des courriers dans lesquels nos interlocuteurs nous indiquaient avoir décidé d'arrêter de livrer nos partenaires. Mais ce n'était pas lié à la négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il serait intéressant que vous puissiez nous les communiquer. Nous savons que le phénomène existe dans l'autre sens – par exemple, nous avons des preuves que le groupe E.Leclerc déréférence –, mais nous aimerions bien avoir des éléments démontrant qu'il existe aussi dans ce sens-là.

M. Laurent Collot. – Dans le cadre du respect du secret des affaires, nous pourrons vous apporter cela.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous n'aurez qu'à indiquer que c'est confidentiel. Mais, encore une fois, cela nous intéresserait d'avoir la preuve que certains industriels arrêtent de vous livrer pendant les négociations pour exercer une sorte de pression.

M. Laurent Collot. – Madame Guhl, ce que vous venez de dire me paraît particulièrement important.

À titre personnel, j'ai arrêté de regarder Netflix et, à la place, je suis vos travaux sur le site internet du Sénat depuis de nombreuses semaines. Je connais parfaitement le travail que vous avez effectué. Je sais que vous recherchez la vérité dans l'équité. Il me semble donc essentiel d'apporter les éléments de contradictoire que vous sollicitez.

Nos partenaires étrangers, Ahold Delhaize, Coop Italia, ou Rewe, ont été particulièrement choqués des anathèmes qui ont été lancés à l'évocation des alliances nouées par Coopernic.

D'où l'importance pour nous d'apporter ces éléments de contradictoire, afin de montrer que ce que nous faisons, nous le faisons bien. Nous respectons la loi. Nous travaillons avec nos partenaires fournisseurs. Le tableau que l'on vous a dépeint est totalement décalé, et il ne nous va pas du tout !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous nous apportez les éléments que vous évoquez, cela me convient parfaitement.

M. Michel Masset, président. – Dans quelles conditions les négociations se passent-elles ? Les relations entre les différents acteurs sont-elles bonnes ?

M. Laurent Collot. – Les négociations se passent sur six mois. Nous n'avons donc pas de pression du temps. D'ailleurs, c'est en lien avec la durée de nos contrats. Contrairement aux accords nationaux, qui se renouvellent d'une année sur l'autre, les contrats internationaux, qui sont donc négociés sur six mois, ont une durée de deux ou trois ans.

Avoir le temps pour échanger en détail avec le fournisseur sur les marchés et sur ses besoins nous permet d'avoir une relation tout à fait apaisée. Même s'il peut évidemment exister des désaccords, voire des tensions, notre responsable de la conformité juridique veille au respect de notre code de conduite.

M. Michel Masset, président. – On peut donc parler de déontologie des bonnes relations.

M. Laurent Collot. – Madame Guhl, comme vous nous avez demandé si nous avions des éléments nouveaux à vous apporter, je vais vous remettre un petit dossier.

Je le répète, nos partenaires ont été extrêmement choqués des propos qui ont été tenus sur les alliances, notamment durant les auditions de représentants d'associations et du médiateur Dahan. Ce dernier nous a qualifiés de « vérole ». Et certains représentants associatifs ont parlé d'« extorsion », de « vente forcée »…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ou encore de « péage », de « racket », etc.

M. Laurent Collot. – Madame Guhl, nous sommes bien d'accord ? Vous recherchez la vérité, l'équité et le contradictoire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien entendu ! C'est pour cela que je vous pose toutes ces questions.

M. Laurent Collot. – Alors, sachez que nos partenaires étrangers ont été extrêmement choqués, et je suis là pour témoigner. Remettons l'église au centre de ville. Ce que vos interlocuteurs ont essayé de décrire ne correspond pas du tout à la réalité. Pour moi, quand M. Dahan parle de « vérole », c'est totalement déconnecté de nos activités. Cela n'a aucun rapport avec ce que nous faisons avec les fournisseurs. C'est excessif, et, pour reprendre une célèbre formule : « Tout ce qui est excessif est insignifiant. »

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Comment expliquez-vous alors qu'une personne avisée comme M. Dahan, ancien médiateur des relations agricoles commerciales, puisse tenir de tels propos ?

M. Laurent Collot. – Ce n'est pas parce qu'une chose est répétée dix fois par la même personne ou énoncée par dix personnes différentes qu'elle devient une vérité.

J'ai relu le compte rendu de l'audition de M. Dahan. Il vous a reproché, à vous et à Mme la présidente de la commission d'enquête, d'être trop techniques et pas assez politiques. À partir du moment où sa démarche est politique et où il prend parti, il est difficile pour moi de rentrer dans ce jeu-là.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est vous qui citez M. Dahan. Moi, je ne l'avais pas fait.

M. Laurent Collot. – Je le cite, car je pense qu'il est très important de remettre l'église au centre du village.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Qu'y a-t-il dans le dossier que vous souhaitez me transmettre ?

M. Laurent Collot. – Nous avons observé que cette commission d'enquête devenait un effet d'aubaine pour certains représentants associatifs désireux de dénigrer les alliances nouées par Coopernic. Dès lors, le fait que vous nous ayez invités nous a donné l'occasion de réfléchir sur un certain nombre de questions. Quelle est notre relation avec nos fournisseurs ? Que faisons-nous ? Comment le faisons-nous ? Et que nous disent-ils ?

Dans le dossier que je vais vous transmettre, j'ai des témoignages de fournisseurs qui nous ont écrit sur les deux dernières années pour dire à quel point ils étaient contents de la relation respectueuse, de la construction de la collaboration, de l'exécution des services et de notre contribution au développement de leurs affaires internationales.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela m'intéresse beaucoup.

M. Laurent Collot. – Au sein de notre métier, nous représentons une singularité. Pour ma part, j'ai négocié à l'international, avec d'autres centrales. Les gens que j'ai rencontrés ne sont pas ces espèces de monstres que l'on cherche à diaboliser.

La négociation, c'est un métier. Si on ne l'aime pas, parce qu'on trouve cela trop stressant, il faut faire autre chose, par exemple du marketing.

M. Michel Masset, président. – Y a-t-il des procédures en cours contre vous ?

M. Laurent Collot. – Aucune. Comme je l'ai indiqué, nous n'avons jamais été impliqués ni condamnés.

D'ailleurs, le chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne, M. Chauve, que vous avez reçu, a pu témoigner que, chez Coopernic, 100 % des montants étaient reversés à l'euro près dans les magasins. Il a ajouté que cela profitait à la dynamique commerciale, notamment aux prix, et ce au bénéfice du pouvoir d'achat du consommateur.

Quand les consommateurs votent sur les marques dans le cadre de nos activités, ils fidélisent et ils obtiennent la meilleure offre. C'est cela, notre métier avec les fournisseurs.

Il faut donc dépassionner les choses, dédiaboliser et remettre l'église au centre du village.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais les industriels nous disent qu'en réalité, il n'est pas possible de se fâcher avec vous. Vous êtes trop puissants. Vous représentez, ne serait-ce qu'en France, 25 % de la grande distribution. Dès lors, pour un industriel, se fâcher avec vous, c'est compromettre 25 % de son chiffre d'affaires en France.

M. Frédéric Louis. – Ce qui, en général, est une miette par rapport à son chiffre d'affaires mondial…

Compte tenu de ce qui s'est dit lors des précédentes auditions, vous pourriez sans doute imaginer que certains fournisseurs nous écrivent qu'ils nous aiment parce que nous les forcerions à le faire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je pose simplement des questions. Il y a effectivement des liens de dépendance à interroger.

M. Frédéric Louis. – Nous aurons l'occasion de revenir sur ces liens de dépendance, qui, de notre point de vue, n'existent pas.

Il y a un décalage total entre ce que nous vivons et ce qui vous a été raconté.

Cette commission d'enquête, ainsi que les travaux à Bruxelles sur la révision de la directive sur les pratiques déloyales dans la chaîne agroalimentaire, sont une aubaine. S'il est possible de dénoncer la grande distribution et d'avoir un plus grand pouvoir de marché par rapport à nos partenaires, faisons tout pour l'obtenir.

Le décalage total dont je parlais est très fortement illustré par les preuves que nous allons vous soumettre. Elles sont inattaquables. Il y a notamment des négociateurs côté industriels qui nous disent à quel point ils ont apprécié notre relation, et ils le font au moment où ils quittent leur métier. Là, ils parlent en leur nom propre, et non plus au nom de leur employeur, qui peut éventuellement avoir des intérêts de lobbying. Et ils nous disent qu'ils ont toujours apprécié la nature de nos échanges. Bien entendu, il n'y a pas que des témoignages de gens qui partent. Mais ce type de témoignages permettent de répondre aux fantasmes, alimentés par des personnes que vous avez auditionnées, selon lesquels les concernés auraient peur de nous. Quand ils partent, ils n'ont plus aucune raison d'avoir peur de nous. Et ce qu'ils disent est véritablement révélateur de ce qui, à nos yeux, est la vérité.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'examinerai les pièces que vous m'avez apportées avec beaucoup d'intérêt.

Nous arrivons à la fin des auditions de cette commission d'enquête. Il y en a eu beaucoup : centrales nationales, centrales européennes, industriels, ONG, fédérations diverses et variées, etc. Nous commençons à avoir une vision assez nourrie de votre métier.

Pour l'instant, il y a quand même un faisceau d'indices qui nous laisse entendre que les négociations sont trop rudes et qu'elles vont détruire de la valeur chez les industriels ou, plus exactement, transférer de la valeur des industriels vers les distributeurs. Pour preuve, ceux qui, aujourd'hui, ont les budgets de publicité les plus importants sont les distributeurs, alors que c'était encore les industriels voilà une dizaine d'années. Qu'avez-vous à répondre à cela ?

M. Philippe Beaudoin. – Je dois dégager plus de 1 % de résultat. Les résultats des multinationales sont au-dessus de 10 % et ont progressé ces dernières années.

Au niveau local, une multinationale ne gagne quasiment pas d'argent ; c'est au niveau international qu'elle en gagne. Cela est normal, puisque la société qui fabrique vend à une société à l'étranger, laquelle revend à son tour à une société commerciale exerçant un rôle de grossiste en France. C'est cette dernière qui nous revend le produit.

Il faut s'étonner du fait que ces grossistes aient une connaissance de la matière première, car ce qu'ils connaissent, c'est le processus de fabrication. Ils n'ont aucune connaissance de l'origine des produits. Si vous achetez un paquet de jambon aujourd'hui, vous ne savez pas s'il contient une tranche de jambon français et trois tranches de jambon espagnol, ou s'il n'y a que du jambon français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il faut définir le « vous » : c'est le consommateur, car l'industriel, lui, le sait.

M. Philippe Beaudoin. – Oui, le fabricant le sait, mais ce n'est pas celui qui vend.

M. Michel Masset, président. – Pour avoir passé du temps au sein de la grande distribution, je sais que la préoccupation première est le prix de vente. Vous avez mentionné le pouvoir d'achat du consommateur : pour bien vendre, il faut acheter aux meilleures conditions possible.

Prenez-vous en considération le coût de revient pour l'industriel, l'agriculteur, le fabricant ? Le fait de contraindre ces acteurs à accepter les meilleures conditions possible pour atteindre un certain volume les mettra inévitablement en difficulté à court ou moyen terme.

J'entends dans vos déclarations l'intérêt porté au pouvoir d'achat. Êtes-vous toutefois soucieux du fait que, tout au long de cette chaîne, le producteur, le fabricant et les éleveurs doivent aussi pouvoir s'en sortir ?

M. Philippe Beaudoin. – Je ne suis pas tout à fait d'accord avec votre propos. Il est vrai qu'il faut vendre moins cher. Nous achetons tous au même prix auprès des multinationales, la différence réside dans la marge. Nous sommes une coopérative, nous prenons moins de marge, donc nous pouvons vendre moins cher.

En ce qui concerne les producteurs, dans mon magasin, j'ai mis en place des alliances locales. J'ai une alliance avec vingt-deux éleveurs ; depuis vingt ans, nous avons un accord pour suivre le prix au cadran – la bourse –, et nous le respectons. Nous ne nous voyons d'ailleurs même pas tous les ans, car ils sont satisfaits. J'ai des fournisseurs de fraises bio, de champignons du coin, de carottes. Lorsque nous travaillons avec les agriculteurs en direct, la relation se passe très bien.

Le problème survient lorsqu'un industriel s'intercale entre les deux. Il veut du résultat ; or c'est lui qui est en relation avec l'agriculteur. Si nous faisions des contrats tripartites ou si nous imposions à l'industriel de se mettre d'accord avec le monde agricole, il n'y aurait plus de problème. Aujourd'hui, on impose aux distributeurs de trouver une solution pour que l'agriculteur soit bien rémunéré, mais cela ne fonctionne ainsi qu'en France. Dans les autres pays, les choses sont différentes.

Il faut absolument que les agriculteurs vivent dignement – mes grands-parents, qui étaient agriculteurs en Bretagne, avaient une toute petite ferme et vivaient dans des conditions difficiles. Je fais donc très attention à cette question, tout comme de nombreuses personnes chez Leclerc. Nous préférons rogner nos marges avec les multinationales pour laisser des ressources aux agriculteurs.

M. Michel Masset, président. – Chaque point de vente a donc la liberté d'acheter en direct, hors référencement central. La politique consiste à développer des circuits courts, notamment avec des exploitants et des fabricants de proximité.

M. Philippe Beaudoin. – Tout à fait.

M. Michel Masset, président. – C'est une bonne chose. Bien sûr, j'entends très bien que la différence se fera sur la marge restante – produits financiers ou autres.

Je reviens sur une remarque que vous avez faite : vous avez dit que vous ne disposiez pas forcément de toute la traçabilité chez certains détaillants.

M. Philippe Beaudoin. – Chez certains industriels, surtout les multinationales. Nous ne savons pas d'où viennent les produits.

M. Michel Masset, président. – Comment pourrions-nous changer cela ?

M. Philippe Beaudoin. – Il faut instaurer une obligation de mentionner le pays d'origine des produits sur l'étiquette – par exemple, pour des raviolis, dire si la viande vient de France ou d'ailleurs.

M. Michel Masset, président. – Vous y seriez donc favorable, même si votre prix d'achat était peut-être un peu plus élevé ?

M. Philippe Beaudoin. – Cela n'est pas grave, puisque tout le monde y sera soumis. Chacun pourra vivre et nous saurons ce que contiennent les produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons reçu les représentants de la Fédération des entreprises de charcuterie-traiteur (Fict) avant-hier. Ils nous indiquaient que, pour les produits à base de matière porcine, l'origine est indiquée sur l'emballage.

M. Philippe Beaudoin. – Non, ils sont abattus en France, mais ils ne sont pas forcément d'origine française. De nombreux animaux vivants traversent la frontière pour être abattus en France. Par conséquent, le porc n'est pas forcément français dans ces cas-là.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette information est-elle indiquée ?

M. Philippe Beaudoin. – Pas dans la recette.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – L'origine est indiquée sur les emballages.

M. Philippe Beaudoin. – Certains peuvent indiquer l'origine, d'autres non.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il nous a été dit que c'était une obligation depuis quinze ans.

M. Philippe Beaudoin. – Peut-être que des industriels le font. Pour les produits de notre marque de distribution, par exemple, le porc est français, et nous en sommes fiers.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous vérifierons ce point.

Je souhaitais revenir sur un point : vous préférez avoir des marges plus importantes sur les multinationales pour pouvoir conclure des accords locaux avec des éleveurs.

M. Philippe Beaudoin. – Non, des marges plus basses !

Je préfère baisser mes marges sur les multinationales pour que l'agriculteur local vive bien.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous oubliez cependant les négociations nationales. Les PME françaises nous disent qu'elles ne sont pas très satisfaites de ces négociations et que l'érosion de leurs marges depuis une décennie est problématique.

Cette érosion entraîne des problèmes de désindustrialisation, puisque les PME ferment des chaînes entières de production. Nous nous retrouvons donc avec de la destruction de valeur.

Cette recherche du prix le plus bas n'est-elle pas en train de détruire de la valeur, que ce soit chez nos agriculteurs ou dans nos entreprises locales ? Cela ne concerne pas forcément nos multinationales, même si une partie d'entre elles composent le tissu industriel français – nous les avons rencontrées au cours de cette commission d'enquête. C'est la question sous-jacente à laquelle nous devrons répondre.

M. Philippe Beaudoin. – Je voudrais simplement donner mon avis, même si cela ne relève pas de mon mandat.

Dans ma vie professionnelle antérieure, j'ai participé à des négociations avec les industriels. En France, nous avons la particularité d'avoir de très grands hypermarchés. En Europe, dans dix-neuf pays, il y a 22 000 magasins, qui sont de petits magasins. Par conséquent, quand la multinationale a une unité de besoin, elle en a une seule. Chez nous, pour le même produit, nous avons quatre, cinq ou six unités de besoin.

Dans le passé, j'ai géré l'épicerie pour le Groupement d'achats des centres E.Leclerc (Galec). J'avais tous les ans 3 000 nouveaux produits, provenant essentiellement de multinationales. Ces produits prennent de la place, la place des PME ou des sociétés moyennes. Je suis tout à fait d'accord, il faut donner une place plus importante à ces dernières. Une très bonne chose a été faite : négocier d'abord avec les PME. Mais si la multinationale passe derrière et nous dit que c'est tout ou rien, nous sommes contraints de placer ses produits.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela est entre vos mains de distributeurs. C'est vous qui faites l'assortiment.

M. Philippe Beaudoin. – Pas seulement. Il faut arrêter de penser cela. Les multinationales ont beaucoup de pouvoir. Elles agissent à l'échelle mondiale et fabriquent des produits spécifiques pour envahir les rayons.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous voulez mettre plus de produits des PME dans vos rayons, c'est bien à vous de le décider !

M. Philippe Beaudoin. – Nous le faisons, mais allons-nous mettre tout l'assortiment ?

M. Michel Masset, président. – Il faut prendre en compte les demandes des clients.

M. Philippe Beaudoin. – Bien sûr, il faut écouter le client.

M. Laurent Collot. – M. Chauve a évoqué la notion de marché pertinent. Il est ridicule d'opposer les chiffres en disant qu'un groupe réalise 45 milliards d'euros alors qu'un fournisseur fait un milliard ! Ce n'est pas la bonne base de référence. La notion de marché pertinent implique d'analyser l'offre à l'échelle de la catégorie ou de la sous-catégorie de produits.

Quand, sur le marché des chips, il ne reste plus que deux multinationales qui réalisent 85 % du marché, en tant que distributeur, avez-vous le choix ? Non ! Vous n'avez que le choix de vous mettre d'accord avec ces deux sociétés. C'est cela, le marché pertinent. Dans ce cas, le pouvoir est dans les mains du fournisseur.

M. Michel Masset, président. – Selon le positionnement du produit sur un linéaire, l'impact sur les ventes sera différent : si nous les mettons à hauteur des yeux, plus bas ou plus haut, l'effet n'est pas identique.

M. Laurent Collot. – Monsieur le président, nous allons faire ensemble le plan de *merchandising* des chips !

Quand vous détenez 85 % du marché et une gondole d'un mètre trente, je peux vous assurer que les produits occupent toutes les étagères.

M. Philippe Beaudoin. – Demandez à un enfant quelles publicités il a vues à la télévision : ce sont les marques des multinationales, pas des PME.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'entends bien votre argument. Mais cela est entre vos mains : c'est vous qui choisissez comment vous remplissez les rayons de vos magasins. Les clients achèteront ce que vous y mettrez. C'est votre choix de mettre en rayon des produits fabriqués par des PME en France avec de la matière première agricole française.

C'est toute la question de la péréquation. Si les clients veulent acheter du Coca-Cola, la grande distribution marge à 10 % sur ces produits, contre 80 % sur les fruits et légumes. Le fait de vendre des produits sains à un prix abordable peut aussi être une exigence – c'est en tout cas une exigence que nous avons.

M. Philippe Beaudoin. – Les fruits et légumes représentent un rayon très important chez nous. Nous avons un accord de modération des marges sur ces produits, car nous souhaitons en vendre davantage ; nous prêtons grande attention à ces produits sains pour la santé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce n'est pas le cas aujourd'hui dans l'ensemble de la grande distribution. Les rayons sur lesquels les marges sont les plus élevées sont les fruits et légumes, qui sont des produits sains.

M. Philippe Beaudoin. – Nous perdons de l'argent sur les fruits et légumes, et sur la boulangerie. Ces rayons nécessitent beaucoup de salariés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous n'allons pas refaire le débat sur la péréquation, car ce n'est pas votre sujet en tant que Coopernic ou Coopelec.

M. Laurent Collot. – J'ai regardé l'audition de M. Michaud, qui a évoqué son magasin en Normandie et son rayon de fruits et légumes. Il vous a parlé de la casse, énorme, ainsi que des coûts d'entretien et de personnel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est à la grande distribution de choisir de mutualiser les coûts supplémentaires que représente un rayon de fruits et légumes. Il faut faire de la mutualisation et de la péréquation.

M. Laurent Collot. – Si vous visitez un magasin Leclerc ou Delhaize, vous y découvrirez des produits de filière, qui concernent les agriculteurs. Toutefois, face aux grandes multinationales, qui représentent 80 % de l'offre, nous n'avons plus le pouvoir.

M. Frédéric Louis. – C'est bien pour cela que les distributeurs s'allient au niveau européen avec d'autres distributeurs pour accroître leur pouvoir de marché et parvenir à contrebalancer un peu les multinationales comme Coca-Cola, Nestlé ou Unilever. Si cela signifie que leurs marges seront un peu plus faibles et qu'il y aura moins d'argent pour les fonds de pension

anglo-saxons, mais davantage pour nos consommateurs, nous estimons que c'est une très bonne chose.

M. Laurent Collot. – C'est d'autant plus une très bonne chose à l'heure où le consommateur français doit choisir entre faire le plein de son chariot et celui de sa voiture. C'est la raison pour laquelle nous parlons beaucoup de la défense du pouvoir d'achat.

M. Michel Masset, président. – Nous sommes aussi soucieux de nos producteurs et de nos industriels.

M. Philippe Beaudoin. – Nous sommes plus soucieux de nos producteurs que de nos industriels. La plupart des industriels vont très bien.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pas tous.

M. Philippe Beaudoin. – Certes, il y a toujours des exceptions, mais les multinationales avec lesquelles nous travaillons vont très bien.

M. Michel Masset, président. – Souhaitez-vous ajouter un dernier mot ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'ai posé mes questions, auxquelles j'ai obtenu des réponses ; je m'arrêterai donc là, monsieur le président.

M. Laurent Collot. – Je le disais, le consommateur choisit entre le plein de son chariot et le plein de sa voiture. J'espère que, dans les conclusions de votre commission d'enquête, le pouvoir d'achat des consommateurs sera bien pris en compte.

Nous avons conscience qu'aujourd'hui se joue un autre débat au niveau européen, avec un *leadership* des multinationales qui souhaiteraient continuer à fragmenter le marché. Cette fragmentation empêcherait les distributeurs d'acheter au même prix d'un pays à l'autre et permettrait aux multinationales de vendre au prix qu'elles souhaitent dans chaque pays. Ces pratiques ont été condamnées. Avec le marché unique, il y va de la défense du pouvoir d'achat du consommateur, un sujet qui nous préoccupe énormément.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cette commission d'enquête a été créée précisément parce qu'il existe une dichotomie entre les producteurs, qui estiment ne pas vivre assez bien de leurs revenus, et les consommateurs, qui considèrent que leur pouvoir d'achat est abîmé. Aux deux bouts de la chaîne, on trouve des mécontents : nous avons donc voulu examiner ce qui se passait sur l'ensemble de la chaîne. Nous parlerons, bien entendu, du consommateur.

M. Michel Masset, président. – Je tenais à vous remercier au nom de la présidente, que j'ai dû remplacer car elle était retenue en séance.

Audition de M. Serge Papin, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat

(Jeudi 14 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui M. Serge Papin, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat.

Monsieur le ministre, vous connaissez les règles de nos commissions d'enquête, qui imposent une prestation de serment. Je vous rappelle qu'un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du code pénal, qui peuvent aller jusqu'à cinq années d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Je vous invite donc 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. Serge Papin prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Compte tenu de vos fonctions actuelles et de celles que vous avez exercées dans la distribution, je vous propose de faire une déclaration liminaire sur vos éventuels liens d'intérêt.

M. Serge Papin, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat. – Le décret de déport auquel je suis assujetti, que je vous ai transmis, mentionne le groupe Auchan, ainsi que quelques entreprises que j'ai conseillées au cours des cinq années qui ont précédé mon entrée au gouvernement. Je vous transmettrai la liste de ces entreprises à l'issue de la réunion.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Alors que nous arrivons au terme de nos principales auditions, il est important que nous fassions un point avec vous. Non seulement vous êtes le ministre en exercice, mais vous avez également une expérience toute particulière en matière de distribution. Vous avez aussi été impliqué dans la construction des lois pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous – j'ai le souvenir d'avoir échangé avec vous à l'époque.

Votre portefeuille ministériel est au cœur des sujets que nous abordons, puisque votre décret d'attribution vous confie notamment la politique du gouvernement en matière de petites et moyennes entreprises, de commerce et de consommation, mais aussi, conjointement avec le ministre de l'économie, la politique en matière de concurrence et de répression des fraudes, ou encore la mission de proposer au gouvernement de coordonner les actions en matière de pouvoir d'achat.

Après plusieurs dizaines d'auditions, nous identifions plusieurs sujets principaux de préoccupation.

Comment assurer un réel équilibre des relations commerciales et aboutir à des relations entre producteurs, fournisseurs et distributeurs plus partenariales et respectueuses, étant entendu que nous avons la confirmation que c'est tout le contraire qui se passe au quotidien entre nos quelque 400 000 producteurs agriculteurs, nos 23 000 entreprises de transformation et nos quatre grandes enseignes regroupées de distributeurs ?

Comment garantir à nos producteurs, mais aussi à notre industrie agroalimentaire – depuis la dernière loi, celle-ci est reconnue d'intérêt majeur en termes de souveraineté alimentaire – une réelle valorisation de notre production agricole, et donc une rémunération et une rentabilité leur permettant d'assurer leur pérennité, mais aussi d'investir dans les outils de modernisation, d'embaucher, de se créer un avenir et de développer leur secteur d'activité ?

Comment l'État – je pense notamment à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) – intervient-il pour réguler ces relations ? Au cours de nos auditions, nous avons parfois eu l'impression d'être plongés dans un Far West du commerce où tout était possible sous le sceau de la confidentialité des échanges dans les box de négociation.

Dans ces conditions, comment faire réellement respecter les lois Egalim ? Lorsque l'on voit des matières premières agricoles (MPA) et des matières premières industrielles (MPI) qui sont rémunérées en baisse, on se dit que même la sanctuarisation est impossible, car, de toute évidence, la négociation porte aussi sur la MPA.

Enfin, comment comptez-vous faire face à la montée en puissance de ces nouveaux acteurs que sont les centrales d'achat et de services européennes, que l'on a vues se développer au fil des lois Egalim et qui semblent renforcer encore les tensions et la rugosité des relations commerciales ? L'ensemble des acteurs ont témoigné, à l'exception bien sûr des distributeurs, d'une négociation toujours plus difficile année après année.

Je vous propose, monsieur le ministre, de vous laisser la parole pour une dizaine de minutes, avant que Mme la rapporteure et moi-même ne vous interrogions, puis les autres membres de la commission s'ils le souhaitent.

M. Serge Papin, ministre. – Il y a un mot que j'aime beaucoup dans notre langue, c'est celui de nuance, un mot très français que les Anglais et les Allemands nous ont emprunté. Avoir de la nuance, ce n'est pas cacher la réalité, c'est exactement le contraire, c'est faire toute la lumière sur les choses, s'habituer à tout voir pour réussir à distinguer les subtilités que l'on aurait pu trop vite ignorer.

Celui qui vous parle aujourd'hui, avant d'être un ministre, est un homme qui connaît bien les relations commerciales entre les industriels et la grande distribution. Cinquante ans d'expérience, cela vous donne du recul et une assez bonne vue d'ensemble, surtout quand vous avez eu la chance de varier les points de vue.

Le point de vue que je connais le mieux est celui des commerçants. J'ai débuté dans ce milieu comme promoteur des ventes dans une centrale d'achat, avant de gravir les échelons jusqu'à prendre la tête de la coopérative Système U. Je connais aussi le point de vue des industriels pour avoir travaillé chez l'un d'entre eux et en avoir conseillé d'autres. Quant au point de vue des agriculteurs, vous l'avez signalé, madame la présidente, j'ai toujours cherché à le défendre, notamment à l'époque des discussions sur les projets Egalim 1 et 2 – j'ai été concerné par les deux volets. Ces cinq décennies m'ont permis d'observer les évolutions et de me forger trois convictions personnelles.

La première, c'est que le cadre juridique qui entoure les négociations commerciales est le reflet de notre société et de ses priorités. Quand j'ai commencé, dans les années 1980, la France était sortie de la période de pénurie et d'inflation qu'elle avait connue dans l'après-guerre. L'ordonnance du 30 juin 1945, qui encadrait alors les prix et les relations commerciales, paraissait obsolète. Avec l'ordonnance de 1986, adoptée par le gouvernement de Jacques Chirac, les prix deviennent libres, la concurrence s'intensifie et une course aux prix les plus bas s'installe entre distributeurs à l'époque.

L'année 1996 marque un autre tournant, puisque, après une décennie de guerre des prix, la priorité devient la protection des fournisseurs. À l'époque, le ministre du commerce, M. Galland, signe une loi qui interdit la revente à perte pour limiter la pression exercée par la grande distribution – ce fameux îlot de perte dans un océan de profits. Mais cette réforme entraîne aussi un effet inattendu : le développement des marges arrière et, progressivement, une hausse des prix payée à l'époque par les consommateurs.

En 2008, le contexte économique mondial change la donne. Le pouvoir d'achat devient central. La loi de modernisation de l'économie (LME), portée par le gouvernement Fillon, relance la concurrence et réduit le niveau des marges arrière, la négociabilité devenant la priorité. L'objectif est alors clair : faire baisser les prix pour soutenir la consommation.

Depuis 2018 et les lois Egalim, l'enjeu au cœur des débats est la digne rémunération des agriculteurs, trop souvent considérée jusqu'alors comme la variable d'ajustement. Ces lois ont-elles atteint leur objectif ? En partie. Les effets sont réels sur certaines filières, comme le lait, mais ils restent encore trop faibles sur d'autres.

Aujourd'hui, le défi du moment tient en un mot : la souveraineté. C'est certainement le plus complexe, mais c'est aussi celui qui nous rappelle que chacun des trois maillons de la chaîne – agriculteur, industriel,

distributeur – est dépendant des deux autres. Il ne faut donc pas les opposer, mais continuer de les faire travailler ensemble à des objectifs communs.

C'est précisément ma deuxième conviction. La France est fière de son agriculture, même si les preuves d'amour manquent parfois. La France aime son industrie, et elle mérite pour sa création d'emplois et de valeur dans nos territoires. Nous avons notamment en France un magnifique tissu de PME qui font vivre des filières et des savoir-faire qu'il faut protéger. Enfin, je crois que la France peut aussi être fière de ses commerces, et qu'elle ne l'est peut-être parfois pas assez. La distribution, ce sont 800 000 postes, occupés à 20 % par des jeunes de moins de 26 ans et à 68 % par des personnes sans diplôme ou peu diplômées. J'en suis un parfait exemple : je n'ai pas le bac, j'ai commencé « sur le carrelage » avant de devenir propriétaire de mon magasin et d'être aujourd'hui devant vous à Bercy. Nous devons donc être fiers de nos commerces, en particulier de notre modèle coopératif, qui convient bien à l'époque et explique pour une bonne part la réussite de ce secteur.

Est-ce un secteur exempt de tout reproche ? Non, bien entendu, il faut être lucide. Il arrive que les commerçants ne respectent pas la loi, et, dans ce cas, ils doivent être sanctionnés. En tant que ministre du commerce, j'exerce la tutelle sur la DGCCRF, garante de l'ordre public économique. C'est dans ce cadre qu'elle contrôle et sanctionne ceux qui ne respectent pas notre droit.

Ma troisième et dernière conviction, c'est que nous abordons ces questions alors que les modes de consommation changent et imposent de nouvelles contraintes. Depuis plusieurs années, le poids des dépenses pré-engagées comme le logement, la santé, la communication, les services financiers ou de télévision a largement augmenté. Dans le même temps, la part dédiée à l'alimentation n'a cessé de diminuer. Nos jeunes, à titre d'exemple, consacrent moins de 8 % de leur budget à l'alimentation, alors que pour la génération de leurs grands-parents, c'était près de 20 %. Face à cette équation, l'industriel peut arrêter, non sans difficulté, une production devenue non rentable. L'agriculteur, lui, a rarement cette liberté. La distribution, quant à elle, s'est construite autour d'un principe simple mais structurant qu'on appelle la péréquation. Cette réalité a une conséquence : elle conduit à reporter une partie des marges sur d'autres produits. C'est ce qui m'avait conduit en 2017 à résumer la situation par une formule un peu provocatrice, qui a souvent été reprise depuis, sans que je perçoive de droits d'auteur : « Le coco de Paimpol finance le coca d'Atlanta. » Derrière cette formule, je voulais pointer la responsabilité des distributeurs, qui ont un rôle majeur à jouer pour rendre accessibles des produits à la fois sains et abordables.

Ces trois convictions forgent en moi une certitude : si l'objectif est notre souveraineté agricole, industrielle et commerciale, et sachant que ces trois maillons ont des fonctionnements très différents, on ne pourra pas trouver de solution unique, sauf à agir au détriment de l'un des maillons.

Mon engagement de ministre prolonge celui qui avait été le mien lors du rapport Egalim 2 : protéger notre agriculture en assurant une construction de prix en « marche avant », protéger nos PME industrielles et protéger nos commerces qui font vivre nos territoires. Le cadre Egalim pose une base solide ; notre rôle est maintenant d'insuffler des changements.

J'en vois un, principal, qui pourrait s'incarner dans le mot « pluriannualité ». J'aurai l'occasion d'y revenir.

Avant de vous rendre la parole, je veux vous remercier pour le travail que vous menez : il sera essentiel pour établir un diagnostic fin et précis de la situation, et il nous permettra ensuite collectivement de prendre les mesures adéquates pour agir au service de notre souveraineté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur le ministre, merci pour ces propos introductifs qui disent déjà beaucoup et qui permettent d'aborder immédiatement le cœur de notre sujet. Les négociations 2026 viennent de s'achever. Nous les avons presque vécues en direct dans cette commission d'enquête, recueillant de nombreux témoignages convergents : les négociations ont été très dures et elles s'éloignent fortement de l'esprit, voire de la lettre de la législation, notamment pour les centrales européennes.

Des arrêts de commandes massifs ont été constatés au cours de ces négociations, de même que des demandes d'alignement de prix, soit d'un distributeur à l'autre, soit d'un pays à l'autre lorsqu'il s'agissait d'une négociation internationale. Je crois que nous pouvons dire que ces négociations ne se sont pas très bien passées.

En décembre 2025, vous sembliez pourtant très optimiste devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, déclarant notamment que « pour les groupes négociant des produits alimentaires concernés par les lois Egalim, l'application du droit français est obligatoire et vérifiée ».

Êtes-vous toujours aussi optimiste à présent que le round des négociations 2026 est passé ? Quelle est votre appréciation de ces négociations commerciales ? Et sur quels indicateurs fondez-vous votre analyse ?

M. Serge Papin, ministre. – En effet, fin 2025, j'étais optimiste, puisque j'étais allé voir les parties prenantes et que nous nous étions mis d'accord sur une charte de bonne conduite.

Dès lors, deux lectures sont possibles : soit la charte n'a pas été complètement à la hauteur de ses ambitions, soit elle a joué son rôle, et la situation aurait été pire encore en son absence. Dans cette charte, j'avais voulu mettre l'accent sur ce qui me paraissait essentiel, à savoir la préservation des PME. D'ailleurs, mon premier rendez-vous en tant que ministre fut avec M. Prunier, président de la Fédération des entreprises et des entrepreneurs de France (FEEF). J'ai la conviction que pour parvenir à une forme de paix dans

les négociations, il faut s'inspirer de ce que j'avais mis en place lorsque j'avais la responsabilité de négociations commerciales, à savoir les contrats tripartites, qui permettent d'engager toute une filière. Le but de la charte de bonnes pratiques était de faire un premier pas dans cette direction.

Moi aussi, comme vous, j'ai constaté qu'un certain nombre d'acteurs relataient des négociations très dures, notamment lors de ma visite au salon de l'agriculture.

Mon avis, c'est qu'il faut sortir de ce système. La première réunion de suivi du comité des relations commerciales, qui s'est tenue un peu avant la fin des négociations, j'aurais pu vivre la même il y a trois, cinq ou sept ans. Ce sont toujours les mêmes sujets qui reviennent, et je pense qu'on est arrivés au bout de ce dispositif de négociation.

Au fond, nous sommes toujours dans le dispositif de la LME, qui, dans ce contexte où le pouvoir d'achat est au cœur des préoccupations, a pour conséquence une guerre des prix entre distributeurs. Si on laisse les choses en l'état, cette brutalité, ce rapport de force perdurera. Il faudrait vraiment trouver des voies d'apaisement.

Si je me risque à faire un diagnostic, je dirais que le cadre législatif ne correspond plus aux enjeux d'aujourd'hui, en particulier la souveraineté. La LME, c'est la recherche, prioritaire, voire exclusive, du prix le plus bas pour le consommateur, alors que nous devrions davantage nous concentrer sur les filières, dans une logique de souveraineté. Il faudrait que l'on essaie de réfléchir à ce qui peut être fait maintenant pour considérer différemment les négociations et s'inscrire dans le temps long. C'est pour cela que j'ai parlé dans mon propos liminaire de pluriannualité, qui me semble être la façon, au regard de mon expérience, de s'inscrire dans la durée. Si on laisse le dispositif actuel en l'état, les mêmes causes reproduiront les mêmes effets.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je comprends votre raisonnement. De notre côté, les industriels que nous avons auditionnés n'ont pas témoigné du maintien d'une relation déjà détériorée, mais bien d'une aggravation, avec notamment des arrêts massifs de commandes au cours des deux dernières années qui les mettent en péril, en tout cas les PME et les entreprises basées en France qui travaillent avec des agriculteurs français. La guerre des prix a entraîné une érosion des marges pour les industriels comme pour les agriculteurs.

M. Serge Papin, ministre. – La menace de déréférencement a toujours été utilisée ; c'est un peu l'arme atomique dans une négociation. Je ne dis pas que moi, je l'ai utilisée, mais je l'ai toujours vue utilisée. Après, il faut regarder les dispositions législatives en la matière, parce qu'entre la menace et la réalité, il faut tout de même faire une distinction.

La DGCCRF analysera les contrats de plus de 260 fournisseurs. On en a 230 sur l'alimentaire et 30 sur la droguerie-parfumerie-hygiène (DPH). On

vérifiera plusieurs choses à cette occasion, en particulier le respect de la date butoir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – On reviendra sur la DGCCRF, mais je souhaiterais encore recueillir votre point de vue sur les négociations.

M. Serge Papin, ministre. – Nous avons fait un point sur le nombre de déréférencements effectifs, et le médiateur doit également rendre sa copie. Le jour de la réunion du comité de suivi, il y avait neuf fournisseurs déréférencés. Je ne sais pas ce qu'il en est aujourd'hui, j'attends les conclusions du médiateur, parce qu'il y a eu beaucoup de menaces.

La créativité est grande également : les distributeurs ne déréférencent pas, mais ils suspendent les commandes pendant les négociations. La pression reste la même, mais on la maquille. Il nous faudra donc examiner toutes les modifications des contrats et des commandes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En tout cas, c'est une pression réelle sur le chiffre d'affaires des industriels. Certains nous parlent de trois mois de chiffre d'affaires en très forte baisse, ou de deux mois quasiment à zéro.

Votre collègue ministre de l'agriculture a présenté les négociations commerciales comme un « chantage mortifère ». Ces mots vous semblent-ils appropriés pour qualifier ce qui se passe aujourd'hui entre les industriels et la grande distribution ? Si tel est le cas, ne sommes-nous pas confrontés à un très sérieux problème qu'il faut prendre en main d'urgence ?

M. Serge Papin, ministre. – Je vous l'ai dit, il faut sortir de ce dispositif. Après, entre ce qui se dit dans les box de négociations et ce qui est rapporté, il peut y avoir un décalage. Mais il faut bouger, et je me suis expliqué de façon constructive avec ma collègue Annie Genevard pour proposer cette sortie des négociations annuelles. Il faut le faire, car c'est compliqué de gérer la pression, les menaces. J'ai entendu les retours que m'ont faits les industriels et les agriculteurs au salon de l'agriculture.

Annie Genevard défend ce qu'elle estime être son pré carré. Moi, je m'étais engagé à ne pas m'exprimer jusqu'à la fin des négociations, ce que j'ai fait. Mais si on laisse les choses en l'état, les mêmes causes produiront les mêmes effets. On va attendre les résultats de votre commission d'enquête, bien sûr, mais je vois bien que l'actualité nous porte maintenant vers d'autres sujets.

Je souhaiterais vraiment pouvoir rouvrir le débat pour aller au bout d'une conviction qui est la mienne depuis longtemps. Quand j'étais distributeur, on me reprochait souvent de m'occuper plus de l'amont que de l'aval. J'ai même écrit un livre avec Jean-Marie Pelt qui s'intitulait *Consommez moins, consommez mieux*. Pour un distributeur, en 2009, c'était un peu iconoclaste.

Quand la LME a été mise en œuvre, j'ai tout de suite vu les dérives qu'elle allait engendrer. Parce que la variable d'ajustement, à l'époque, c'était l'agriculture. J'ai d'ailleurs été nommé rapporteur d'ateliers pour Egalim 1 et 2, à la demande du Président de la République, parce que j'avais précisément cette conscience que le maillon faible, à savoir l'agriculture, allait payer.

Egalim a permis, bon an, mal an, de sanctuariser la MPA, qui tient à peu près avec Egalim 2 et la distribution, qui fait son travail. Cependant, il faut considérer la filière.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si la MPA est facialement préservée dans les négociations, en réalité, elle ne l'est pas.

M. Serge Papin, ministre. – Je suis d'accord et j'entends ce que certains ont rapporté. Néanmoins, la MPA est sanctuarisée, sur le plan législatif, et la DGCCRF sanctionne la non-application des mesures de la loi Egalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce contournement habile de la loi est bien tout le problème, que ce soit de la part des centrales européennes ou au moyen d'un report sur les MPI. On feint de maintenir le revenu des agriculteurs à hauteur de ce qui est demandé, alors qu'en réalité, il n'en est rien.

Quelles sont les instructions que vous avez données à la DGCCRF, dont vous avez la tutelle, en la matière ?

M. Serge Papin, ministre. – Mon directeur de cabinet ou moi-même la rencontrons chaque semaine. Nous avons demandé une restructuration de ses services et de ses priorités, dans le cadre du projet de loi sur la décentralisation et l'efficacité de l'État. Nous sommes en discussion, puisque, je le rappelle, la DGCCRF dépend aussi des préfets. Ce service est très demandé, notamment pour contrôler les plateformes chinoises et à l'issue des négociations.

Pour ces dernières, certains contrôles relèvent d'Egalim et d'autres de la partie contractuelle. Sur 2026, les contrôles Egalim concernent 260 fournisseurs, dont 230 sur l'alimentaire et 30 sur les DPH. Nous contrôlons notamment, à cette occasion, le respect de la date butoir, dont je rappelle que cela a fait l'objet d'une amende.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Concernant la date butoir, on peut dire que la DGCCRF fait son travail sur le formalisme.

M. Serge Papin, ministre. – Il s'agit de la mention de certains éléments obligatoires dans les contrats, dans les clauses de révision automatique et, le cas échéant, de sanctions internationales. Nous contrôlons aussi l'absence de pénalités logistiques indues, de déséquilibres significatifs et d'avantages sans contrepartie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Demandez-vous à la DGCCRF plus de souplesse ou une application stricte des sanctions ?

M. Serge Papin, ministre. – Il ne saurait y avoir de demande de souplesse ; il faut appliquer la loi. Des contrôles sont en cours. Une amende a été prononcée, d'autres pourraient l'être. Les sanctions doivent être appliquées si la loi n'est pas respectée, surtout dans le contexte actuel. Je le redis : aucune souplesse n'est exigée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Quelles sont vos instructions quant à la sanctuarisation de la MPA, qui n'est pas respectée ?

M. Serge Papin, ministre. – Je précise que la loi Egalim fonctionne sur un certain nombre de sujets. Avant que je devienne ministre, Annie Genevard m'avait demandé, dans le cadre de son plan de souveraineté, d'être référent pour la partie fruits et légumes. Cela m'avait amené à évoquer ces éléments avec Christiane Lambert, ancienne présidente de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), que je connais bien et qui se réjouissait que la loi Egalim existe.

Dans de nombreux secteurs, le texte fonctionne convenablement. Par le passé, le revenu des agriculteurs a été très touché. Je ne dis pas que ce n'est plus le cas, mais les choses ont progressé, certes pas seulement grâce à Egalim, les marchés internationaux, par exemple, ayant joué un rôle. Toujours est-il que, ne serait-ce que sur le lait, qui était la cible principale, la loi a convenablement produit ses effets jusqu'à maintenant.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est vrai que, s'agissant du lait, comme les producteurs le reconnaissent, la situation s'est améliorée.

M. Serge Papin, ministre. – Ensuite, tout n'est pas dans la loi Egalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – En effet.

Néanmoins, selon des témoignages quasi unanimes, la MPA n'est pas sanctuarisée de fait. Par exemple, son maintien peut se faire au prix de négociations deux fois plus difficiles sur la MPI, qui permet de compenser la perte, dans une forme de contournement de la loi. Nous avons donc demandé à chacun de nous transmettre les éléments de négociation pour 2026, y compris pour les matières premières agricole et industrielle. Nous sommes en train de collationner ces documents.

Qu'entendez-vous par la restructuration de la DGCCRF ? Souhaitez-vous augmenter ses effectifs, les rapprocher du terrain ?

M. Serge Papin, ministre. – Tout d'abord, sur la sanctuarisation de la MPA, je suis preneur des éléments dont vous disposez. Nous sommes dans un État de droit : si la loi n'est pas respectée, il y aura des sanctions, notamment sur la loi Egalim. Ayant rédigé un rapport sur cette dernière, il serait malvenu que je fasse preuve de tolérance à ce sujet…

Pour ce qui est de la restructuration de la DGCCRF, nous cherchons à dégager des ETP sans embaucher, ce que vous comprendrez, vu le contexte.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Souhaitez-vous leur retirer des missions ?

M. Serge Papin, ministre. – Il s'agit surtout de restructurer, ce qui n'est pas simple. En effet, même si nous estimions qu'il y a moins besoin de surveillance dans certains départements que dans d'autres, la mise en œuvre n'est pas simple, car il faut déplacer des personnes et modifier les habitudes des préfets en département. Par conséquent, nous voudrions – nous ne sommes pas encore au bout du processus – régionaliser certaines missions.

En outre, pour certaines missions d'enquête, les agents de la DGCCRF sont, si l'on peut dire, des officiers de police judiciaire commerciale. Nous avons donc trois défis : nous adapter à de nouveaux modes de consommation – je pense, notamment, aux plateformes –, avec des moyens contraints, car aucune nouvelle embauche n'est prévue, et avec de nouvelles missions. C'est pourquoi nous souhaitons libérer 150 ETP et nous concentrer sur des priorités qui seront à définir, y compris à l'aune de nos échanges présents.

La DGCCRF a de nombreuses missions importantes : la surveillance d'internet et du e-commerce – faux avis de clients, arnaques en ligne, abonnements cachés, publicités trompeuses –, la surveillance de certains services bancaires et assurantiels, la surveillance des commerces, mais aussi le contrôle du respect de la réglementation sur l'affichage des prix et l'origine des produits. Ce matin, pour illustrer le propos, j'ai même remarqué qu'il était question de la surveillance de la billetterie pour Céline Dion…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il est clair que nous évoquerons la DGCCRF dans le rapport, car nous nous posons bien des questions sur sa capacité à repérer et à sanctionner, notamment, les cas de MPA non sanctuarisée, que nous identifions, pour notre part, assez aisément.

M. Serge Papin, ministre. – Cela signifie que vous repérez des éléments permettant de conclure au non-respect de la loi. Comme pour tous mes interlocuteurs, je vous invite donc à me les transmettre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ce sera dans le rapport et nous en ferons part à la DGCCRF.

M. Serge Papin, ministre. – Vous pouvez également les envoyer au ministre que je suis !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien sûr. Nous vous rencontrerons sur ce point une fois le rapport rédigé.

M. Serge Papin, ministre. – Vous pouvez compter sur moi pour donner une suite.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par ailleurs, nous avons constaté que les centrales européennes exacerbaient la pression sur les prix, ce qui n'est guère rassurant. Elles adoptent des méthodes de négociation assez contestables tout en échappant à la législation française, nous expliquant, à l'instar d'Eurelec, qu'elles n'y sont pas tenues, y compris pour les produits vendus en France. C'est anormal : ces centrales devraient respecter notre droit pour les produits vendus dans le pays.

Même si ces méthodes de négociation très difficiles concernent de grandes entreprises, ce sont parfois des filiales françaises de ces grands groupes, installées sur nos territoires et travaillant avec nos agriculteurs, qui en font les frais. L'érosion des marges des grands groupes, année après année, peut affecter tout le secteur, par contagion. En effet, loin d'être des multinationales, les entreprises alimentaires sont souvent des ETI.

Comment comptez-vous garantir le respect de la législation française pour ces centrales, s'agissant de fournisseurs et d'acheteurs de produits et services commercialisés sur le territoire français et en lien avec nos agriculteurs ?

M. Serge Papin, ministre. – En effet, les centrales européennes se substituent aux enseignes dans leurs négociations avec les fournisseurs de produits sous marque nationale et visent à négocier les conditions d'achat ou de prestation de service. Elles doivent néanmoins faire preuve de transparence.

Sans doute ne sont-elles pas toutes au même niveau. Ainsi, Concordis a donné la liste de ses trente fournisseurs dont les contrats ont été discutés au niveau de l'Europe, qui sont surtout des multinationales ; l'on y trouve de l'agroalimentaire, mais aussi beaucoup de DPH. PME et ETI ne sont pas concernées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons un exemple du contraire.

M. Serge Papin, ministre. – Il y a une entreprise, peut-être, mais autrement…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons sans doute la même en tête.

M. Serge Papin, ministre. – Majoritairement, les entreprises concernées ne sont ni des PME ni des ETI. Les centrales doivent respecter la loi française. Si d'aventure elles devaient suivre des négociations de type Egalim – *a priori*, ce n'est pas le cas –, elles devraient respecter la loi.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Eurelec affirme qu'elle n'est pas tenue de respecter la loi française.

M. Serge Papin, ministre. – Nous nous en expliquerons ; ils doivent respecter la loi française dont, bien sûr, la loi Egalim. Cependant, en principe,

comme cette dernière concerne la MPA, elle vise davantage les PME et les ETI. De grandes entreprises également concernées par la MPA ont été retirées du dispositif.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Dans les cosmétiques, il peut aussi y avoir de la MPA française, même si elle n'est pas utilisée à une fin agroalimentaire.

J'insiste sur le fait que nous assistons à un renversement des valeurs. On nous explique que, s'agissant d'une négociation qui se déroule en Suisse ou en Belgique, nous ne devons pas appliquer le droit français, ce que nous ne contestons pas. Cependant, si l'on peut admettre que l'on s'oppose à l'extraterritorialité du droit français, nous ne voulons pas subir l'extraterritorialité du droit suisse ou belge. Or aujourd'hui, c'est le cas, car on nous impose une négociation faite selon un droit étranger sur des produits commercialisés en France.

Je vous invite vraiment, monsieur le ministre, à agir sur ce sujet, car c'est bien nous qui subissons l'extraterritorialité que l'on nous reproche de vouloir imposer.

M. Serge Papin, ministre. – Il faut gérer des priorités. Peut-être faut-il contester le droit européen ; en ce cas, il faut le faire au niveau de l'Europe.

Aujourd'hui, les centrales concernent quarante grands comptes, de très grands groupes internationaux, entre autres dans le domaine des cosmétiques, que vous avez mentionné, ou encore de grands groupes de soda. Pour ma part, j'essaie de préserver les PME et les ETI françaises.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous, nous essayons de préserver l'emploi.

M. Serge Papin, ministre. – Moi aussi !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces grands groupes ont aussi des filiales en France, installées sur nos territoires et qui doivent relever du droit français. Avez-vous l'intention de réguler les centrales européennes ? Si oui, comment ?

M. Serge Papin, ministre. – Il faut que nous en discutions au niveau de l'Europe. Comme je l'ai dit, le contexte législatif est celui de la LME pour le commerce et les négociations commerciales en France, et du droit européen en Europe. Sans vouloir botter en touche, c'est donc à ce niveau qu'il faut remonter.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il faudra s'y attacher, car nous ne pouvons accepter d'avoir en France un tel volume de produits qui ne respectent pas le droit français.

M. Serge Papin, ministre. – Les PME et les ETI françaises ne sont pas concernées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mais si ! Des ETI présentes sur nos territoires négocient à l'international.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – En outre, la MPA française est concernée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, par exemple dans le domaine de la pâtisserie industrielle.

M. Serge Papin, ministre. – S'il y a de la MPA, il faut respecter la loi Egalim.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, mais ce n'est pas le cas.

J'en viens aux centrales de services, qui représentent, pour reprendre les termes de M. Thierry Dahan, une forme de taxation pure et simple. Quelle vision en avez-vous ?

Je rappelle que ces entités négocient avec les fournisseurs, donc les industriels, un certain nombre de services : promotion, publicité, ou encore fourniture de données sur les achats. Or ils sont vendus très cher, l'équivalent de plusieurs points de chiffre d'affaires pour les industriels.

Quels sont les contrôles en la matière ? En effet, nous savons que la trésorerie de certaines de ces centrales atteint plusieurs centaines de millions d'euros, alors qu'on nous dit qu'il n'y a pas du tout de maintien financier hors de France et que, une fois les services négociés, le montant correspondant est reversé aux grands distributeurs français. Est-ce bien le cas ? La DGCCRF s'assure-t-elle de l'objet et de la modalité des services ? En effet, nous avons été saisis sur la proportionnalité du coût des services, des données étant vendues 200 fois plus cher que ce qu'elles valent sur le marché ?

M. Serge Papin, ministre. – J'ai conscience du sujet des avantages sans contrepartie.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, des services fictifs.

M. Serge Papin, ministre. – Ce sont des éléments que la DGCCRF surveille. Par exemple, Intermarché a été sanctionné par une amende de 19,2 millions d'euros en 2022 pour ne pas avoir fait figurer les services fournis par la centrale suisse AgeCore dans les contrats conclus avec ses fournisseurs français. Nous plaçons ce point au cœur des contrôles de la DGCCRF, car les avantages sans contrepartie sont profondément anormaux. Nous sommes d'accord sur le diagnostic.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – *Quid* des fuites fiscales ?

M. Serge Papin, ministre. – S'il y a de l'évasion fiscale, et alors que nous parlons d'entreprises sur le sol français, cela mérite des enquêtes et des sanctions. Toutefois, cela ne dépend pas de moi, mais du ministre des comptes publics.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous pouvez échanger avec votre collègue sur ces pratiques, sachant que le secteur est dans votre portefeuille.

M. Serge Papin, ministre. – Nous avons des réunions interministérielles à Bercy.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est donc un sujet qui, pour l'instant, n'est pas pris en compte et que vous n'avez pas encore traité.

M. Serge Papin, ministre. – Pour l'heure, nous sommes focalisés sur les conséquences du conflit iranien. Pour ma part, l'ensemble du diagnostic des négociations m'intéresse, y compris sur la fiscalité, si bien que cela fait partie de l'ordre du jour de mes travaux de ces prochains jours, en particulier avec la DGCCRF, avec laquelle nous discutons fréquemment.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pour finir, je voudrais vous interroger sur les PME, sujet qui vous tient à cœur. Nous avons découvert, dans cette commission d'enquête, un panorama très préoccupant des petites et moyennes entreprises françaises, qui présentent une grande fragilité et une érosion de leurs marges depuis une dizaine d'années. Certaines doivent mettre fin à des chaînes de production ou des services et éprouvent une grande peur de l'avenir. Quelles sont vos pistes pour muscler ces PME, les aider non seulement à survivre, mais aussi à se développer ?

M. Serge Papin, ministre. – Notre pays compte de nombreuses PME. Celles-ci sont à un moment charnière, car elles doivent souvent faire face à des transmissions de la part de générations qui s'apprêtent à laisser leur place. De plus, elles ont besoin d'investir pour gagner en compétitivité. C'est pourquoi les négociations commerciales actuelles ne leur sont pas adaptées : elles sont trop longues – quatre mois – et demandent une disponibilité excessive. Ces entreprises n'ont pas forcément les équipes nécessaires pour se rendre à cinq, six ou sept rendez-vous dans des box de négociation. J'en reviens donc à ce que je disais précédemment : nous sommes à bout de souffle concernant ces négociations.

Si nous admettons que les PME, tout l'appareil agroalimentaire français, ont besoin de temps pour investir, pour gagner en compétitivité et en décarbonation, économiser de l'eau, ou éliminer les substances controversées, il faut leur laisser le temps de rentabiliser et d'amortir cet investissement. Or comment voulez-vous amortir un investissement quand on vous dit que vous pourriez être déréférencé ?

Par conséquent, il faut agir pour les PME. À tout le moins, dans le cadre des travaux de revisite des négociations que je souhaite mener, il nous faut avancer pour les soustraire à cette dureté.

Mme Audrey Bélim. – Monsieur le ministre, comme vous le savez très bien, nous subissons depuis toujours un phénomène de vie chère dans les territoires ultramarins, auquel s'ajoute, avec la crise économique actuelle, un

phénomène inflationniste. Outre le prix, l'enjeu est aussi celui du revenu et de la souveraineté alimentaire.

Je vais vous poser des questions très simples, celles que nous nous posons tous les jours. Le marché de la grande distribution en outre-mer fonctionne-t-il normalement ? Quel type et quel niveau de négociation existe-t-il dans nos marchés ultramarins ? Nos distributeurs en outre-mer subissent-ils les mêmes pressions que dans l'Hexagone ? Dispose-t-on de données précises sur les marges qui y sont réellement pratiquées ? Le niveau de concurrence est-il suffisant ou existe-t-il des positions dominantes qui tirent les prix vers le haut ? Quels sont les niveaux de contrôle réellement mis en œuvre sur le territoire ? Des sanctions sont-elles appliquées face aux comportements déviants ? Enfin, êtes-vous prêt à prendre des mesures fortes si des marges excessives sont confirmées ?

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Les mécanismes de négociation à l'échelle européenne tendent à délibérément faire sortir des acteurs du cadre de la réglementation française, même pour des produits répondant à ces quatre critères : un produit français, vendu dans une chaîne de distribution française, sur le territoire français, à des consommateurs français.

Lors de l'audition de M. Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne, nous avons fait état de ces pratiques, que nous considérions comme illégales. Or celui-ci m'a surpris en insistant sur les effets potentiellement positifs du marché unique sur les prix, laissant entendre que la France allait un peu trop loin en voulant faire appliquer ses règles.

Par conséquent, deux lectures s'opposent : la nôtre, qui est celle d'un contournement des règles nationales, et celle de la Commission européenne, selon laquelle la France veut imposer ses propres règles. Comment conciliez-vous, d'un côté, l'approche européenne, très centrée sur la concurrence et le prix et, de l'autre, nos objectifs de régulation des marges, d'équilibre des relations commerciales et de viabilité des filières ?

M. Serge Papin, ministre. – La vie chère en outre-mer est un sujet. Les revenus y sont plus faibles qu'en métropole. Par conséquent, nous agissons, avec la DGCCRF, en concertation avec les préfets : un bouclier qualité-prix est appliqué par les distributeurs et des contrôles des pratiques anticoncurrentielles sont menés. Un encadrement temporaire des prix peut être mis en œuvre, comme c'est le cas, par exemple, à Mayotte. En 2024, la DGCCRF a été renforcée de dix agents alloués aux outre-mer à la suite de la crise de cette année. Enfin, un protocole de baisse significative des prix a été décidé pour la Martinique et la DGCCRF a été fortement impliquée dans l'élaboration du projet de loi de lutte contre la vie chère dans les outre-mer.

Certains éléments relèvent de la continuité en outre-mer des accords et des négociations qui se déroulent en métropole. Pour cela, des réformes doivent sans doute avoir lieu.

Concernant le droit européen, en tant que ministre des PME et des TPE – notamment agroalimentaires –, je cherche vraiment à préserver nos entreprises, petites, moyennes et de taille intermédiaire, pour qu'elles ne soient pas concernées par les accords européens. Tel a été mon premier objectif. En même temps, nous nous mobilisons énormément pour éviter le contournement auquel vous faites référence. Eurelec, que vous avez mentionnée, madame la présidente, a tout de même écopé d'une amende de 33 millions d'euros. Je le répète : pour ma part, je m'attache vraiment aux PME et aux TPE.

Nous avons le même diagnostic. Les solutions ne sont pas évidentes, mais, comme vous l'avez indiqué, madame la sénatrice Renaud-Garabedian, il faudra sans doute agir au niveau de l'Europe si nous voulons une régulation plus forte. Encore une fois, cela concerne quarante comptes. C'est pourquoi je veille à ce que cela ne concerne pas les PME et les ETI, voire de grands groupes qui travaillent en France. Ainsi, Savencia ou Bonduelle ont été retirés des accords européens.

Mme Béatrice Gosselin. – D'autres pays se plaignent-ils de la distorsion occasionnée par les plateformes ? C'est un problème européen, mais aurons-nous la capacité de nous entendre pour trouver un système performant et qui permette à toutes les entreprises, françaises comme d'autres pays, de s'y retrouver, notamment les PME et les TPE ?

Ensuite, comme vous l'affirmez depuis plusieurs années, le système est à bout de souffle. Que proposez-vous pour apaiser le climat ?

Mme Marie-Do Aeschlimann. – Notre délégation sénatoriale aux outre-mer a beaucoup travaillé sur les questions de vie chère en 2025 et formulé des recommandations dans un rapport d'information. Certaines s'articulent autour du rétablissement de la confiance, au travers de la densification des moyens d'action des observatoires des prix, des marges et des revenus (OPMR). Quelle est votre appréciation sur cette possibilité et sur la capacité de saisine de l'Autorité de la concurrence ?

Ensuite, sur les centrales d'achat européennes, il semble que les fournisseurs et les commerçants ultramarins ne bénéficient ni des mêmes conditions de vente ni des mêmes tarifs que les autres, puisqu'ils se voient appliquer des tarifs export. Quelles solutions envisagez-vous pour remédier à cette distorsion ?

M. Serge Papin, ministre. – S'agissant de la première question, la France est assez singulière en Europe, car les négociations commerciales ne sont pas de même nature dans les autres pays, où la règle est plutôt celle du dialogue permanent que des négociations annuelles et où une forte part de l'offre est celle des marques de distributeurs (MDD).

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ces dernières commencent d'ailleurs à se développer très fortement chez nous, monsieur le ministre, au point que cela devient une préoccupation.

M. Serge Papin, ministre. – Oui, c'est un constat. Les groupes Albert Heijn, aux Pays-Bas, Mercadona, en Espagne, Tesco, en Grande-Bretagne, Esselunga et Selex, en Italie ou Migros, en Suisse, sont tous plus puissants que les groupes français, parce qu'ils vendent beaucoup de produits sous MDD et ont une rentabilité supérieure – je dresse un constat, sans me faire le défenseur de qui que ce soit. Ainsi, les négociations diffèrent, mais le profil des points de vente n'est pas le même.

C'est pourquoi j'aimerais que nous trouvions un équilibre qui tienne compte de nos spécificités, tout en donnant sa part au temps long. Dans cette perspective, nous ne nous en sortirons que s'il y a un dialogue pour toutes les filières et si nous nous donnons du temps. Si l'on oppose constamment les uns aux autres, nous n'y arriverons pas et tout le monde y perdra.

Concernant l'outre-mer, je suis favorable à l'existence d'un organisme similaire à l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) national. Outre la continuité des accords, il faudrait mener des réformes importantes sur l'importation des marques. En effet, le problème ne vient pas de la vente au départ de la Métropole. En revanche, la construction du prix ne se fait pas de la même manière lorsque les produits arrivent sur les territoires ultramarins, les agents de marque ayant, pour certains produits, une manière différente de travailler sur place. Là encore, il faudra se donner un peu de temps pour discuter de ces sujets.

M. Daniel Gremillet.– Vous disiez que, pour le lait, Egalim avait fonctionné.

M. Serge Papin, ministre. – C'est toujours le cas.

M. Daniel Gremillet. – Je vais vous faire part d'une expérience quelque peu différente. Au moment même où la loi Egalim devait produire ses effets, dans les autres pays de l'Union européenne, sans cette même loi, les producteurs étaient payés entre 50 % et 150 % plus, au point que le prix payé à nos producteurs était l'avant-dernier au sein de l'Union européenne. Or aujourd'hui, le prix du lait en France est supérieur à celui des autres pays membres.

Comme vous, monsieur le ministre, j'ai une connaissance historique de ce qui s'est passé dans les secteurs agricoles, agroalimentaires et de la distribution. Finalement, la loi Egalim n'a rien changé aux prix, puisque le système de formation des prix est très différent entre la France et les autres pays de l'Union européenne. En Allemagne, quand les prix baissent ou montent, ils le font franchement. En France, on observe toujours un nivellement. Par conséquent, les accords sur plusieurs années que vous évoquez continueraient à nous placer dans une situation opposée à celle de nos voisins.

Ensuite, comme vous le savez bien, le prix n'est pas la simple somme de la MPA et de la MPI. Ainsi, même si l'on sanctuarise la première, si le prix final ne permet pas de rémunérer l'entreprise, le système ne fonctionne pas. Nous avons donc un véritable problème de prix, qui doit prendre en compte la réalité de la vie économique d'une entreprise par rapport à la mise en marché d'un produit.

Aujourd'hui, avec les conséquences énergétiques de la situation actuelle, qui sont certes moindres que celles du choc ayant suivi l'invasion de l'Ukraine, nous voyons bien que, sur la formation du prix final, quelque chose ne fonctionne pas. Comment, en tant que ministre, comptez-vous vous assurer du fait que les entreprises puissent à la fois rémunérer la matière première et assurer leur fonctionnement et leur développement ?

M. Serge Papin, ministre. – En effet, nous sommes conscients de la situation. Les prix de revient sont à peu près connus pour le lait et il existe un engagement de beaucoup de ceux qui mettent en marché sur le fait qu'ils commercialisent des produits laitiers achetés en France – je ne parle pas des transformateurs. Il n'y a donc pas de raison que nous ne puissions pas le rémunérer à ce prix de revient, majoré de la marge qui convient aux agriculteurs. C'était cela, la loi Egalim.

Se décorréler un peu des marchés internationaux permet de jouer un rôle d'amortisseur, ce qui était un objectif. Nous avons ainsi plus de stabilité. La raison en est que les cours internationaux sont parfois basés sur la poudre de lait en Nouvelle-Zélande, de même que le cours du blé se fait à Chicago. Je ne dis pas que ce matelas fonctionne à 100 %, mais c'était bien là le sujet que vous venez d'évoquer. Je suis d'accord avec vous, par le passé, le lait était un peu plus cher en Allemagne ; aujourd'hui, il l'est nettement moins. Pour l'instant, nous régulons ainsi.

Je reviens sur le fait de tenir un dialogue permanent et de nous inscrire dans le temps long. Dans d'anciennes fonctions, avec des industriels, j'avais demandé à un producteur de yaourts dont je visitais l'usine comment il pourrait ne plus utiliser de pots en plastique, interdits en 2040, dans le cadre de l'accord de la COP21. Il m'avait répondu qu'il ne pouvait pas investir pour changer toutes ses chaînes de production alors qu'il ne savait même pas quelle quantité il pourrait vendre l'année prochaine.

Quand j'ai pris la présidence de Système U, le premier fournisseur qui est venu me voir, la laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH), m'avait demandé si je pouvais m'engager sur sept ans avec lui, afin de lui permettre de changer ses chaînes pour produire un meilleur produit – du jus d'orange en l'occurrence. En effet, il s'agissait de la durée d'amortissement de l'investissement. J'avais, bien sûr, répondu par l'affirmative.

Le sujet des négociations et des lois Egalim était aussi de donner du temps.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur le ministre, la différence entre les négociations en France et à l'étranger, largement soulignée par les industriels, est que là-bas, on élabore un plan d'affaires gagnant-gagnant, une stratégie. En revanche, ici, y compris avec les centrales d'achat que nos enseignes ont installées à l'étranger, on part en permanence du prix bas de l'année précédente pour négocier encore à la baisse, ce qui est destructeur. La première variable à changer est la logique de nos trois grandes centrales d'achat.

Je rappelle tout de même les chiffres : 400 000 producteurs, 23 000 entreprises qui transforment et, au bout de la chaîne, trois grandes enseignes regroupées dans des centrales d'achat ou de services. Ce que nous observons, c'est que, aux niveaux régional, national et européen, c'est toujours la même logique, y compris, monsieur le ministre, avec les PME. Pourquoi, parmi ces dernières, observe-t-on autant de défaillances ? La réponse réside dans ce qui reste après la moulinette de la centrale de service, après avoir tout négocié, pour rémunérer l'entreprise et réinvestir dans la chaîne. Quand on en arrive au sept fois net, on peut se poser des questions.

Le voilà, le vrai sujet : un acte d'achat extrêmement fractionné avec lequel le fournisseur doit payer ses charges, moderniser, sanctuariser la MPA et faire face au coût de la MPI.

Il faut que les autorités de contrôle changent leur prisme. Certes, le formalisme reste important – par exemple, la fin de la négociation au 1er mars. Mais ce qui l'est encore plus, c'est l'économie globale qui sous-tend le contrat. La négociation est-elle rentable pour toutes les parties ? Or l'amont n'est plus viable, comme tous ses acteurs nous le disent : ils ne tiendront pas.

J'ai apprécié, au début de votre intervention, le fait que vous disiez que tout change. Oui, tout a changé. Aujourd'hui, notre priorité est la souveraineté alimentaire. Or nous ne sommes pas en mesure de l'acquérir. Par conséquent, selon vous, que faut-il changer, notamment dans la LME ?

M. Serge Papin, ministre. – Votre question, madame la présidente, touche au cœur du réacteur. La LME, c'est la négociabilité des tarifs. Cependant, je ne vais pas m'ériger en législateur.

En matière de souveraineté, mon idée, peut-être un peu simple, consiste à sortir des négociations actuelles et à s'engager sur plusieurs années. Il faut que les contrats soient pluriannuels, avec des clauses de revoyure, monsieur le sénateur Gremillet, qui permettront de tenir compte d'éléments exogènes, comme le prix des carburants – ce dernier justifiera sans doute de rouvrir les négociations –, ou aux conséquences sur les emballages, la logistique, etc. Malheureusement, l'inflation suivra.

Il faut aller vers la pluriannualité. De toute façon, les industriels avec qui je discute n'investiront pas sans sérénité, alors que, actuellement, ils ne raisonnent qu'à court terme. Quand ils sortent des box de négociation, ils ne peuvent se projeter, faute de visibilité.

La pluriannualité doit donc s'accompagner d'un dialogue permanent, semblable à celui que tiennent les distributeurs avec les industriels produisant leurs MDD, qui n'entre pas dans le cadre des négociations annuelles et qui s'inscrit largement dans le temps long et la pluriannualité. Voilà ce que j'appelle le contractualisme, la théorie du contrat : au-delà d'un document juridique, nous devons adopter un nouvel état d'esprit pour sortir d'un rapport de force contre-productif pour la souveraineté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Parce que nous avons beaucoup parlé des centrales européennes, je tiens à préciser que nous nous intéressons aux entreprises françaises, aux agriculteurs français, à la distribution française et, *in fine*, aux consommateurs français. Or aux extrémités de la chaîne, nous avons à la fois des agriculteurs en grande difficulté et des consommateurs dont le pouvoir d'achat est remis en question. Nous voulons donc savoir où vont les marges tout au long de cette chaîne. Tel est notre questionnement.

Je prends l'exemple d'une entreprise bien française, Bonduelle, dont le siège social est à Villeneuve-d'Ascq, que nous avons auditionnée il y a une ou deux semaines : elle négocie 65 % de son chiffre d'affaires dans les centrales européennes. Pouvez-vous me l'expliquer, alors que ce n'est pas une grande multinationale américaine ? Elle produit quasi uniquement en France, en se basant sur une agriculture essentiellement française. Savencia était dans la même situation ; ses représentants nous ont expliqué avoir dû arrêter certaines chaînes de production basées sur une agriculture française, faute de pouvoir investir.

Cette négociation et cette répartition des marges desservent donc le tissu industriel de nos territoires, celui qui négocie avec nos agriculteurs. Par conséquent, en laissant faire ces négociations de manière aussi violente et aussi peu équitable, nous sommes en train de perdre de la valeur industrielle, des emplois, des agriculteurs sur le sol français.

Il y a donc urgence, monsieur le ministre, à reprendre cela en main. Cependant, je n'ai pas tout à fait compris où vous vouliez agir. Peut-on obliger les distributeurs à négocier en France avec des entreprises qui sont établies en France, qui travaillent avec des agriculteurs français et qui vendent en France, par exemple ? Ce serait la moindre des choses, quelle que soit leur taille. Tel était mon premier point.

Le second concerne la péréquation des marges. C'est la nature du commerce : gagner moins sur un produit pour se rattraper sur un autre. Le problème est que les distributeurs en France appliquent des marges plus faibles sur des produits mauvais pour la santé, riches en sucre, transformés, source de maladies, et qu'ils margent davantage sur des produits sains, non transformés, qui viennent directement de l'agriculture. Face à cette contradiction flagrante, que fait-on pour que des produits sains soient accessibles au lieu d'être margés, parfois, jusqu'à 200 % ? Ainsi, seriez-vous

favorable à l'idée, suggérée par un certain nombre d'associations, d'imposer aux distributeurs l'obligation de proposer des produits sains avec une marge faible ?

M. Serge Papin, ministre. – Pour conclure sur le volet des centrales d'achat européennes, je partage votre point de vue. Vous avez évoqué un ratio 60-40, mais Bonduelle ou Savencia ne participent pas aux négociations dans toutes les centrales.

Je partage toutefois votre diagnostic : des entreprises françaises qui produisent en France à partir d'une importante matière première agricole ne devraient pas être concernées par les accords européens. Il faut trouver les solutions pour remédier à ce problème.

J'en viens à la péréquation des marges, sujet sur lequel je suis très engagé depuis un certain temps. Le problème est qu'il faudrait convaincre nos concitoyens d'accepter cette idée. La marge nette et brute d'un magasin est à peu près de l'ordre du seuil de revente à perte (SRP) pour les 2 500 produits les plus connus, et qui, parce qu'ils sont soutenus par le marketing et la communication et sont de ce fait repérables, sont au cœur de la guerre des prix. Il va de soi que par compensation, les produits moins connus sont davantage margés, même s'il n'y a pas de marge de 200 %.

Il faudrait donc accepter – et ce n'est pas simple – d'augmenter un peu les prix des produits ultratransformés de manière à baisser ceux des produits sains, ce qui reviendrait à créer une péréquation, en faveur notamment des fruits et légumes. Pour y arriver, je milite pour la création d'un panier sain. J'ai reçu les associations que vous évoquez – Familles Rurales et Foodwatch – et nous en avons discuté. J'en ai même parlé aux distributeurs et j'espère que les choses pourront avancer. Certains ont d'ailleurs déjà pris l'initiative de le faire.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Si vous ne faites qu'en parler, vous laissez, de fait, la décision dans les mains des distributeurs.

M. Serge Papin, ministre. – Ils sont sensibles à cette question, mais la guerre des prix s'incarne également au travers de la communication des enseignes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Puisque vous parlez de communication, une solution serait de revenir sur la publicité comparative entre enseignes. Si le prix d'un produit phare tel que le Nutella ne faisait pas office de référence, nous ne favoriserions pas autant la fixation d'un prix équivalent au SRP majoré de 10 % pour ces produits que l'on compare sans cesse, au détriment des produits sains tels que les fruits et légumes, dont le prix atteint parfois le SRP majoré de 80 %.

M. Serge Papin, ministre. – Je ne saurais vous répondre. Il me paraît compliqué d'empêcher…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Réguler, alors ?

M. Serge Papin, ministre. – Certains distributeurs se sentent responsables de ce qu'ils mettent sur le marché. J'ai pour ma part demandé qu'une liste de produits sains, en particulier des fruits et légumes, puisse être proposée par les enseignes. Ce sera un premier pas.

Si le contexte législatif ne permet pas de faire bouger les lignes que vous évoquez, j'espère que la discussion que je mène avec les enseignes et les associations nous permettra d'aboutir à la constitution de ce panier sain.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La publicité comparative a pourtant longtemps été interdite. En tout état de cause, j'estime qu'à partir du moment où l'on constate de si nombreuses défaillances, on ne peut pas s'en remettre à des négociations dont l'issue dépend du bon vouloir des industriels. Il faut réguler !

M. Serge Papin, ministre. – Le consommateur, lui, compare les prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien sûr.

M. Serge Papin, ministre. – De ce point de vue, interdire la publicité comparative…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Les consommateurs comparent ce qui est comparable ; en revanche, s'agissant des fruits et légumes, il est plus difficile de comparer les prix, alors que ces produits sont beaucoup trop chers.

M. Serge Papin, ministre. – Les consommateurs peuvent comparer les prix des fruits et légumes, mais les enseignes ne font pas de publicité sur ces prix dans les prospectus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué, en début d'intervention, qu'en raison de vos activités passées, vous vous déportiez d'un certain nombre de dossiers. Il apparaît clairement que vous connaissez la grande distribution et l'industrie, pour y avoir travaillé et les avoir conseillées.

Je souhaiterais donc savoir comment ce déport s'organise concrètement. Qui intervient à votre place si, par exemple, Auchan est concerné par l'un des sujets que vous devez traiter ? Est-ce un autre ministre qui intervient ?

M. Serge Papin, ministre. – J'ai en effet été administrateur d'Auchan pendant un an et demi il y a moins de cinq ans. C'est donc Matignon qui traite directement ce dossier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Dans le cadre de votre participation au comité de suivi des relations commerciales, ce déport ne pose-t-il pas de difficulté ?

M. Serge Papin, ministre. – Non, si la question vient, je m'abstiens de faire des commentaires à ce sujet.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Par ailleurs, vous ne pouvez donc pas donner d'instructions spécifiques aux administrations placées sous votre autorité concernant ces entreprises ?

M. Serge Papin, ministre. – C'est fait par Matignon.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Récemment, vous n'avez pas pu vous pencher sur le dossier Aura Retail.

M. Serge Papin, ministre. – C'est le Premier ministre qui s'en est chargé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Et sur le dossier Everest ?

M. Serge Papin, ministre. – Je ne me déporte pas sur ce dossier. Mon déport concerne uniquement la centrale européenne d'achat regroupant Intermarché, Auchan et Casino.

M. Daniel Gremillet. – Rassurez-moi, monsieur le ministre : tous les produits qui sont vendus dans notre pays sont-ils sains ? J'en ai assez que l'on parle de malbouffe, alors que grâce à nos agriculteurs, nos entreprises, nos distributeurs et nos administrations, nous sommes l'un des pays dotés de la plus grande richesse alimentaire et que nos produits n'ont jamais été aussi sûrs.

M. Serge Papin, ministre. – Excusez-moi, il est en effet terrible d'entendre cela. Nous pouvons lancer le débat sur ce point, mais la notion de produit sain est portée par les associations…

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il y a des produits qui sont meilleurs pour la santé que d'autres, mais nous en discuterons entre nous, mes chers collègues.

Mme Audrey Bélim. – Vous n'avez pas répondu clairement à ma dernière question, monsieur le ministre. Les Ultramarins comptent pour 4 % de la population française, et il est assez frustrant d'entendre que nous serions à part, d'autant plus quand la vie chère additionnée à l'inflation produit des effets terribles pour les populations.

Votre ministère est-il prêt à mettre en œuvre des mesures de contrôle, de régulation et de sanction afin de résorber les inégalités systémiques dont nos territoires pâtissent ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il est vrai que lorsque nous évoquons les outre-mer, nos interlocuteurs nous répondent souvent qu'ils ne savent pas ou que ça ne les concerne pas. Nous allons donc organiser une table ronde spécifique, mais cela interroge tout de même, monsieur le ministre.

Vous êtes le ministre de tous les Français, où qu'ils se trouvent. Si je peux concevoir que certaines situations sont particulières, vous conviendrez que c'est un peu choquant.

M. Serge Papin, ministre. – J'ai indiqué, mais nous ne nous sommes peut-être pas compris et je ne veux rien cacher, qu'il fallait examiner la possibilité d'instaurer une continuité des accords territoriaux qui sont appliqués sur le territoire national jusque dans les pays ultramarins, ce qui nécessitera sans doute d'importantes réformes.

Il convient à ce titre de se pencher sur le projet de loi porté par Naïma Moutchou autour des suites de la loi Egalim en outre-mer. Je n'ai toutefois pas de solution immédiate ; je ne peux pas vous dire comment faire baisser les prix en outre-mer sur-le-champ, si ce n'est par le dispositif qui a le mérite d'exister, mais qui n'est sans doute pas suffisant.

En ce qui concerne des marges qui pourraient être excessives ou des contrôles qui seraient nécessaires, vous pouvez compter sur nous, sur moi, pour aller vérifier et, s'il le faut, sanctionner.

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

Nous ne manquerons pas de vous faire part de toutes les pièces que nous avons pu collecter montrant que la non-négociabilité du prix de la matière première agricole n'est pas effective, alors même qu'elle est inscrite dans la loi. Nous avons tout de même entendu des distributeurs remettre en cause l'option 3 de la loi Egalim 2, alors qu'ils ne sont pas censés négocier le prix de la matière première agricole.

M. Serge Papin, ministre. – J'ajouterai toutefois que ce prix est construit à partir d'un indicateur de coût de production qui doit être accepté comme étant la référence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Absolument, mais une fois que l'on a dit cela, il appartient aux services de l'État de rentrer dans le jeu en cas de contestation du choix de l'indicateur. Sinon, c'est la porte ouverte au non-respect de cette sanctuarisation. Nous constatons donc qu'il y a de nombreux points de vigilance sur l'application de cette loi et nous avons pu collecter de nombreux éléments que nous ne manquerons pas de vous transmettre.

Nous comptons aussi sur votre action auprès des instances européennes, qui, comme la rapporteure l'indiquait tout à l'heure, ont une lecture du droit qui nous paraît très éloignée des réalités.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie moi aussi, monsieur le ministre. Si vous en êtes d'accord, nous vous présenterons notre rapport et l'ensemble des préconisations que nous formulerons afin de remédier à une situation qui me paraît relativement fragile pour nos agriculteurs et pour nos entreprises.

M. Serge Papin, ministre. – Je vous remercie à mon tour, mesdames, messieurs les sénateurs. Soyez assurés que je serai très attentif à vos conclusions et que j'en tiendrai grand compte.

Je souhaite de plus que nous puissions organiser rapidement une table ronde réunissant toutes les parties prenantes. Si nous ne voulons pas que ce que nous avons constaté en 2026 se produise de nouveau en 2027, il nous faut trouver des voies nouvelles, quitte à les expérimenter. En tout état de cause, il nous faut agir.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Absolument ! Je tiens toutefois à ce que nous puissions vous présenter notre rapport.

M. Serge Papin, ministre. – J'en suis d'accord. Quand pensez-vous remettre vos conclusions ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'ici à la fin du mois de mai.

M. Serge Papin, ministre. – Cela arrivera vite !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci encore.

Audition de Mme Annie Genevard, ministre de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire

(Mercredi 15 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous recevons aujourd'hui Mme Annie Genevard, ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la souveraineté alimentaire. Merci beaucoup, madame la ministre, de votre présence parmi nous aujourd'hui.

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 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 Annie Genevard prête serment.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Avez-vous une déclaration à faire à la commission pour l'informer d'éventuels liens d'intérêt personnels en relation avec l'objet de nos travaux ?

Mme Annie Genevard, ministre de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire. – Non, madame la présidente.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous rappelle que le Sénat a constitué, le 25 novembre dernier, une commission d'enquête portant sur « les marges des industriels et de la grande distribution » et que cette commission d'enquête a pour objectif d'éclairer nos concitoyens et la représentation nationale sur la construction des prix et des marges dans notre pays.

Nous arrivons au terme de nos auditions et il était important que nous vous entendions. De même, nous avons entendu hier votre collègue, M. Serge Papin.

Le champ de notre commission ne se limite pas à l'alimentaire, mais il faut bien dire que c'est ce secteur qui s'est imposé à notre attention, non seulement parce que les tensions y sont particulièrement fortes, mais aussi parce que la France est une grande productrice de produits alimentaires, grâce à une agriculture qui était jusqu'alors prospère. En revanche, le secteur du non-alimentaire grand public rencontre malheureusement beaucoup de difficultés, même s'il nous reste quelques points forts, comme dans la droguerie, l'hygiène et la parfumerie.

Au terme de dizaines d'auditions, nous avons identifié plusieurs sujets de préoccupations concernant votre portefeuille, madame la ministre.

Comment assurer un équilibre des relations commerciales et aboutir à des relations entre les producteurs, les fournisseurs et les distributeurs, dans le domaine agricole et agroalimentaire, plus partenariales et respectueuses ? Nous avons découvert que les pratiques actuelles n'étaient pas satisfaisantes, car elles sont empreintes de tensions très vives. Vous avez vous-même parlé de « chantage mortifère » et cela a fait grand bruit. D'autres ont parlé de « racket ».

Comment garantir à nos producteurs, mais aussi à notre industrie agroalimentaire, indispensable à la valorisation de la production agricole, une rémunération et une rentabilité qui soient suffisantes pour survivre comme pour investir, embaucher et moderniser l'appareil productif ?

Parmi vos attributions, figure, en lien avec le ministre Serge Papin, « la politique en matière d'équilibre des relations commerciales portant sur les produits agricoles et alimentaires ». À ce titre, vous disposez du soutien des services de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Comment comptez-vous dynamisez l'activité de contrôle de cette direction pour assurer l'application 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 (Égalim), ainsi que des lois du 18 octobre 2021, visant à protéger la rémunération des agriculteurs (Égalim 2), et du 30 mars 2023, tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs (Égalim 3), qui nous apparaissent très fréquemment contournées par certains acteurs ?

Quelles sont vos pistes pour faire face à la montée en puissance des centrales d'achats ou de services européennes, qui déséquilibrent les négociations et ajoutent de la confrontation à la rugosité des rapports commerciaux ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Je tiens, tout d'abord, à saluer l'initiative de la chambre haute, qui a constitué cette commission d'enquête. Beaucoup d'informations, de données et de chiffres sont régulièrement mis en avant dans le débat public, que ce soit du côté des industriels ou de celui de la grande distribution. Désormais, grâce à vos travaux, plusieurs éléments seront objectivés. Je n'ose formuler le vœu que cela puisse clore les débats, mais cela ne pourra que participer à fiabiliser la discussion et à dégager des solutions pour la suite. Il me paraît en tout cas utile, comme cette commission d'enquête le permet, de prendre le temps d'examiner la situation et d'imaginer ensemble des solutions pour remédier aux problèmes. Je vous remercie donc pour votre invitation.

Permettez-moi de commencer en rappelant un point important. Dégager des marges est une nécessité pour chacun des acteurs. Ce n'est pas une anomalie ni un défaut : c'est nécessaire pour se moderniser, pour conquérir des marchés, pour résister aux concurrents qui prospèrent parfois

grâce à des modèles moins-disants que les nôtres. Cela vaut pour les industriels comme pour les distributeurs. Les marges sont une condition du développement économique de chacun, une condition pour investir et croître. Le sujet n'est donc pas, à mon sens, l'existence ou non de marges ; il est de savoir si chaque maillon de la chaîne parvient à en dégager suffisamment pour vivre de son travail et se projeter dans l'avenir.

Force est de constater que, en termes de capacité à peser dans les négociations, il existe un déséquilibre, du fait même de la structure du marché, entre l'amont, qui est très atomisé, et l'aval, qui est beaucoup plus concentré. Je ne me prononce donc pas sur le niveau de marge de chaque acteur en absolu. En revanche, nous devons interroger la dynamique des relations commerciales, du partage de la valeur, pour nous assurer que chacun ait, si je puis dire, sa part du gâteau.

Le système actuel de formation des prix alimentaires et de partage de la valeur, c'est-à-dire le cadre Égalim, est-il aujourd'hui pleinement efficace ? La réponse dans mon esprit est claire : non ! Le cadre Égalim ne parvient pas encore à atteindre pleinement les objectifs que le législateur lui a assignés. Vous avez d'ailleurs eu l'occasion de le souligner, madame la présidente, dans un rapport d'information du 20 novembre 2024 sur le suivi des lois Égalim. Interroger les marges, c'est donc interroger le rôle, la place et le pouvoir de négociation des trois acteurs principaux de cette chaîne : l'agriculteur, l'industriel-fournisseur et le distributeur, auxquels il faut, en réalité, ajouter un quatrième acteur : le consommateur, qui détient, par ses choix d'achat, une part importante des solutions.

Rappelons à ce titre que la part de l'alimentation dans le budget des ménages a fortement diminué au fil des décennies. En 1964, elle constituait le premier poste de dépenses des ménages, à hauteur de 28 % ; aujourd'hui, elle n'en représente plus que 16 %. Ce mouvement n'est pas sans conséquence. Il ne s'agit pas de nier les contraintes de pouvoir d'achat, qui sont réelles pour bon nombre de nos concitoyens, mais de rappeler que, dans le foisonnement des biens et services que nous offre la société de consommation, l'alimentation, du fait de son caractère proprement vital, doit occuper une place à part.

J'ajoute que, si le sujet des marges est important, il n'est pas le facteur unique d'explication des difficultés que traverse le monde agricole. Celles-ci résultent tout aussi bien de la concurrence déloyale, de certaines normes, du climat, de la taille des exploitations, du renouvellement des générations et des cours mondiaux.

Bien entendu, chaque acteur a ses défis propres, qui nécessitent de réaliser des marges pour les surmonter.

Les agriculteurs doivent couvrir leurs coûts de production et dégager des marges pour s'agrandir, améliorer leur outil de production et le moderniser, alors qu'ils se trouvent dans une position de faiblesse évidente,

liée notamment à l'atomicité de leur organisation, qui limite mécaniquement leur pouvoir de négociation.

L'industriel doit réaliser des marges pour se décarboner, faire entrer l'intelligence artificielle dans les usines, être compétitif à l'export et proposer de nouvelles recettes. Or le secteur des industries agroalimentaires présente des marges faibles, autour de 3,5 %, alors qu'elles sont proches de 6 % dans le reste de l'industrie. Sa compétitivité s'érode : la balance commerciale du secteur, qui était largement excédentaire, est revenue à un quasi-équilibre. J'ajoute que les études sur le secteur agroalimentaire attestent qu'un très grand nombre d'exploitations et d'industries sont aujourd'hui dans le rouge.

Les distributeurs, eux aussi, doivent faire des marges, car ils doivent relever au quotidien les défis de la décarbonation, du développement de l'intelligence artificielle dans les entrepôts et les rayons, de l'électrification des parkings, de la vente omnicanal, tout en faisant face à des plateformes venues d'Extrême-Orient, qui ne jouent pas avec les mêmes règles et qui ne permettront jamais d'assurer le maillage territorial que réalise la grande distribution.

Nous avons besoin de chaque acteur de cette chaîne. Ils sont tous essentiels.

Toutefois, si les relations commerciales prennent la forme d'une guerre de tous contre tous en permanence, c'est l'intérêt général de notre pays qui en pâtit. Or personne n'a intérêt à ce que les agriculteurs s'appauvrissent sur leurs ventes, que les industriels perdent en compétitivité et que la distribution déserte les territoires. Pourtant, nous sommes régulièrement confrontés à des situations conflictuelles.

Face à ce constat, qui se fait toujours au détriment des agriculteurs, les trois lois Égalim ont élaboré un schéma de relations commerciales qui doit normalement permettre à chacun de se rémunérer correctement.

Ces lois ont été conçues pour corriger un déséquilibre structurel, en renversant la logique de construction des prix, en créant la construction des prix « en marche avant », c'est-à-dire à partir des coûts de production agricole. Elles ont, il ne faut pas le nier, introduit des outils essentiels, tels que la contractualisation écrite à l'amont ou la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA), par le biais d'un mécanisme destiné à garantir la transmission des coûts tout au long de la chaîne. Ces avancées sont réelles, ne serait-ce que parce qu'a été inscrit, dans le marbre de la loi, que le prix de l'alimentation ne peut être dissocié du travail agricole.

Plusieurs objectifs ont donc été remplis – j'y reviendrai sans doute lors de nos échanges. Il y en a un, cependant, qui n'a pas été rempli, c'est en quelque sorte l'éléphant au milieu de la pièce, et je sais qu'il est bien identifié ici au Sénat. Il s'agit du seuil de revente à perte (SRP) majoré de 10 %, dit SRP+ 10, une sorte de cagnotte qui devait normalement apporter un petit bol d'air à la distribution pour que les négociations sur les produits alimentaires

soient plus apaisées. Cependant je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui estime que le SRP+ 10 a rempli son objectif. Il y a donc, d'une certaine façon, une somme qui est partie du consommateur vers la distribution, mais qui n'a pas ruisselé vers les agriculteurs.

Dans ces conditions, je suis ouverte à toute réflexion qui permette de faire ruisseler cette somme de façon plus certaine vers le monde agricole. C'est dans l'intérêt de tous. Le renouvellement des générations, les investissements, la souveraineté alimentaire ne se feront pas sans financement. C'est aussi cela qui permettra à l'industrie et à la distribution de sécuriser leurs approvisionnements.

Chaque année, la même situation de conflits semble se reproduire, et de façon de plus en plus tendue, à mesure qu'une partie de la négociation est menée à l'étranger. Avec Serge Papin, nous avions fait en sorte qu'une charte d'engagements soit signée entre les acteurs avant l'ouverture des négociations, à la fin de l'année 2025. Ils l'ont fait, et c'est à saluer. Cependant, si le mois de décembre a été plutôt calme, en janvier, les positions se sont à nouveau tendues : critiques dans les médias, accusations par communiqués de presse interposés, menaces de baisses de commandes et de déréférencements, etc. Sur un terreau aussi difficile, rien de bon ne pousse !

Tout n'est pas noir, bien sûr. Je sais qu'il y a des contrats tripartites, des circuits courts, des filières qui se portent bien, des industriels qui parviennent à répercuter la hausse de la matière première agricole. Toutefois, ces éléments positifs semblent minoritaires au regard du panorama général qui nous est décrit, publiquement et aussi confidentiellement, chaque année.

Pour ne pas être trop longue dans l'immédiat, je vous propose que nous abordions dans nos échanges à venir les pistes de solutions possibles. En tout état de cause, rebâtir un cadre commercial respectueux du travail du monde agricole, tout en pacifiant les relations, nécessite des orientations fondamentales que seul un débat démocratique comme celui d'une élection présidentielle pourra trancher.

Toute réforme passera par les axes suivants : améliorer la structuration des filières à l'amont, en renforçant encore la contractualisation écrite et la place des interprofessions ; remettre de l'automaticité dans les mécanismes de répercussion des variations des coûts ; en finir avec la culture du prix le plus bas en matière d'alimentation et, pour cela, revoir les objectifs assignés à la politique de la concurrence et s'interroger sur la publicité comparative ; enfin, faire bouger Bruxelles sur le sujet de l'affichage de l'origine des denrées alimentaires – voilà une attente forte de la société qui pourrait débloquer certaines situations. Le projet de loi d'urgence agricole, que le Gouvernement inscrira très prochainement à l'ordre du jour du Parlement, sera aussi l'occasion d'évoquer ce sujet majeur pour nos filières agricoles.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie pour ce propos introductif très riche, qui répond en partie à certaines de nos questions.

Vous avez dit que les négociations commerciales ont été très compliquées cette année. Vous avez raison. On l'a dit, vous avez parlé d'un « chantage mortifère » exercé par la grande distribution sur les industriels de l'agroalimentaire.

Quelles sont les informations qui vous ont permis d'exprimer ce jugement ? Pourriez-vous nous dire ce qui est remonté du comité de suivi des négociations commerciales de février, qui a d'ailleurs été boycotté par de nombreux distributeurs en raison de vos propos ? Pouvez-vous nous parler de cet épisode particulier des négociations ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Je vais vous présenter une étude de cas qui, malheureusement, n'est pas isolée, mais qui résume bien les difficultés de certains partenaires de ces négociations commerciales.

Une entreprise, qui compte plusieurs usines en France et emploie plus de 1 500 salariés, a fait l'objet de pressions et de menaces, durant les négociations de 2026, de la part d'une centrale européenne : rejet pur et simple de l'attestation du commissaire aux comptes certifiant une hausse du coût de la matière première agricole ; demande de déflation des prix, en préalable à toute poursuite de la négociation ; ultimatum pour que l'entreprise achète d'abord des services avant d'avoir le droit de discuter des achats.

L'entreprise n'a pas souhaité acheter de services à cette centrale, les considérant comme inutiles. Face à ce refus, l'industriel a été sanctionné par l'intégralité des membres de la centrale : les commandes ont été réduites de 50 %.

Il faut noter, pour finir cette étude de cas, que la marge de la filière France est deux fois moins élevée que la marge réalisée en Europe. Nombre de groupes internationaux qui ont des usines en France me disent que, parmi toutes leurs usines, celles implantées en France sont les moins profitables, en raison de la dureté des relations commerciales.

En responsabilité, je considère qu'il faut trouver les voies et les moyens d'apaiser cette situation. Ces comportements que je dénonce – menaces de déréférencement, etc. – ne peuvent pas constituer le cadre apaisé de négociations commerciales fructueuses, car celles-ci doivent l'être pour chaque acteur de la chaîne. L'argument selon lequel, *in fine*, le consommateur serait perdant parce que l'on augmenterait les prix et que l'on diminuerait le pouvoir d'achat est une façon de clore la discussion. Il faut, selon moi, faire en sorte que la marge soit équitablement répartie. Il faut bien prendre la mesure de la situation d'extrême difficulté dans laquelle se trouvent un certain nombre d'acteurs.

Les lois Égalim visaient à protéger la matière première agricole, car c'était le maillon le plus exposé de la chaîne. Mais, dès lors, les tensions ont

pu évidemment se reporter ailleurs. Je considère que chacun doit gagner sa vie. Je ne souhaite pas privilégier les uns au détriment des autres, mais il faut impérativement que les négociations redeviennent normales. De nombreux acheteurs qui ont été à l'étranger et qui sont revenus en France m'ont dit, de manière répétée, qu'ils n'ont jamais vu, à l'étranger, un tel climat. Je ne pouvais donc pas me taire. Mes propos ont été vifs, c'est vrai ; ils ont choqué, mais ils doivent permettre d'ouvrir une autre phase, celle de la recherche de l'apaisement. Cela serait bon pour tout le monde, parce que ce climat conflictuel n'est bon pour personne. Comme je l'ai dit, rien de bon ne pousse sur ce terreau.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait. Quelles conséquences tirez-vous de la politique de la chaise vide qui a été adoptée par les distributeurs au mois de février au sein de ce comité de suivi ? Qu'en est-il aujourd'hui ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Une charte a été signée, il faut la faire vivre.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Exactement.

Mme Annie Genevard, ministre. – Cette charte a été signée, ce qui signifie que chacun des acteurs a conscience de la nécessité de trouver les moyens d'apaiser les négociations. Ils ont formalisé cela dans un document. Il faut donc que cette charte vive. Les négociations sont dures chaque année.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La charte a été signée en novembre 2025. Les négociations de 2026 ont donc été menées alors que cette charte était déjà en vigueur, ce qui n'est pas très prometteur pour son efficacité…

Mme Annie Genevard, ministre. – Les représentants de la grande distribution n'assistent généralement pas aux réunions. Ils délèguent à la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) le soin de les représenter. Je trouve cela un peu dommage, car il me semblerait profitable qu'ils soient autour de la table. Mais il leur appartient de s'organiser comme ils l'entendent.

Les comités de suivi sont généralement des moments de doléances, où chacun exprime combien les choses sont difficiles pour lui, combien les débuts de négociations sont rudes. Chacun se justifie. Ce que j'attends de ces comités, c'est une bonne prise en compte de la matière première agricole et la signature de contrats au fil de la période. En fait, chacun attend le dernier moment pour signer. Dès lors, dans cette période de négociations, les choses se crispent, se durcissent. C'est le moment où se font jour des menaces de déréférencement préventif. Il faut vraiment que le comité de suivi soit le lieu où l'on puisse échanger paisiblement sur les difficultés des uns et des autres.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Cela n'aura pas été le cas cette année, mais j'entends ce que vous nous dites, madame la ministre.

J'ai été étonnée des propos quasi unanimes de tous les industriels et de tous les acteurs, transformateurs comme producteurs, que nous avons entendus : ils déplorent la faiblesse des contrôles de la DGCCRF, qui semble parfois confinée à une approche un peu formaliste des sujets : elle se limite malheureusement souvent à vérifier le respect de la date butoir.

Je souhaitais donc savoir comment vous vous organisiez, avec votre collègue chargé du commerce, pour donner les instructions à la DGCCRF. Comment gérez-vous, avec M. Papin, les instructions qui sont données à cet organisme concernant les négociations ? Avez-vous pu obtenir une augmentation du volume des contrôles pendant les dernières négociations commerciales de 2026, de manière à ce qu'ils ne restent pas limités à un certain formalisme et que l'on s'intéresse plus largement à l'économie des contrats ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Permettez-moi de préciser qui fait quoi. Je n'ai pas autorité sur la DGCCRF. Je peux m'appuyer sur ce service s'agissant des politiques à élaborer, ainsi que le prévoit mon décret d'attribution. Ordonner de mener une enquête relève de la responsabilité de Serge Papin. Nous travaillons toutefois ensemble sur ces sujets, et nous travaillons bien ensemble, car nous sommes intéressés, l'un comme l'autre, à divers titres, par le travail mené par cette administration. Nous collaborons sur des sujets tels que l'affichage de l'origine des produits ou l'élaboration du projet de loi d'urgence agricole, puisqu'il contient des mesures relatives à la loi Égalim. Je ne lance cependant pas d'enquêtes.

Des contrôles ont bien lieu. La DGCCRF contrôle plusieurs milliers de contrats chaque année, notamment à la fin des négociations. En 2025, elle en a ainsi analysé 4 000. Ces contrôles se heurtent toutefois à des difficultés. En effet, les distributeurs sont souvent installés à l'étranger. La DGCCRF ne peut pas faire de descente dans leurs locaux. Elle demande donc aux industriels, qui, eux, ont leurs locaux en France, de lui fournir les contrats pour qu'elle puisse les analyser.

Cette impossibilité de se rendre dans les entreprises situées à l'étranger ne permet pas de mettre la main sur les éventuelles pièces qui pourraient illustrer les difficultés, telles que des notes, des courriels, des courriers. La DGCCRF analyse donc techniquement les contrats, mais elle ne voit pas beaucoup les agissements qui précèdent leur conclusion.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Venons-en aux centrales européennes, puisque c'est le sujet que vous évoquez. Comment comptez-vous garantir le respect de la législation française par ces centrales pour des contrats entre un fournisseur et un acheteur portant sur des produits ou des services commercialisés en France ? En effet, c'est bien de cela qu'il s'agit : nous parlons d'entreprises qui sont sur le sol français, qui achètent leur matière première à des agriculteurs français, qui vendent leurs produits à des consommateurs français, sur le territoire français, mais qui, tout de même, sont amenées à négocier à l'étranger.

Mme Annie Genevard, ministre. – Si vous me le permettez, je compléterai quelque peu ma réponse à la question précédente sur les missions de la DGCCRF. Les industriels n'osent pas venir se plaindre de certaines pratiques. C'est ainsi que je me suis bien gardée de donner des éléments d'identification concernant l'étude de cas que je vous ai exposée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous le savons bien ! Nous avons réalisé beaucoup d'auditions à huis clos pour cette raison.

Mme Annie Genevard, ministre. – La DGCCRF en est donc réduite à sanctionner ce qu'elle trouve dans les contrats, mais non les techniques de pression ou les menaces éventuelles en amont. En se fondant uniquement sur le contrat, il est juridiquement compliqué de prouver qu'il y a eu un avantage sans contrepartie ou un déséquilibre manifeste.

La DGCCRF sanctionne une pratique plus facile à attester, à savoir le non-respect de la date du 1er mars. Dans un monde idéal, il faudrait que la DGCCRF puisse mener plus facilement des opérations de visite et de saisie lors des négociations, pour vérifier les pratiques mises en œuvre et les éventuelles techniques de pression. Il n'en demeure pas moins qu'elle procède à des contrôles et qu'elle sanctionne les manquements qu'elle observe. Dans de nombreux cas, l'État gagne ses contentieux.

J'en viens à votre question sur les centrales européennes. Comment fait-on pour lutter contre ces centrales, qui sont souvent la cause de grandes difficultés ?

Créer une centrale d'achats est légal et cela peut même être utile dans certains cas, lorsqu'une enseigne a des magasins dans plusieurs pays. Il ne me semble pas qu'il faille lutter contre l'existence même des centrales. Il faut en revanche lutter fermement contre certaines pratiques qui fragilisent les fournisseurs et donc, en amont, les agriculteurs.

Il existe une directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales, qui interdit certaines pratiques de la part des acheteurs, lorsque leur fournisseur réalise moins de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires. Or il s'avère que la Commission européenne va bientôt réviser cette directive. C'est l'occasion, me semble-t-il, de mieux encadrer les phénomènes.

Il faut d'abord protéger tous les fournisseurs, et pas seulement ceux qui réalisent moins de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires, dès lors que l'acheteur dépasse un certain chiffre d'affaires à définir. Je proposerai donc à Bruxelles de supprimer ce seuil de 350 millions d'euros.

Ensuite – je m'inscris toujours dans la perspective de la révision de la directive sur les pratiques commerciales déloyales –, il faut compléter la liste des pratiques interdites. Nous pourrions ainsi interdire les déséquilibres manifestes, les avantages sans contrepartie ou encore le fait d'exiger du fournisseur qu'il négocie avec une centrale de services avant d'avoir le droit de négocier avec la centrale d'achats en Europe. Il faut interdire la pratique

qui s'apparente à une forme de péage, telle qu'elle existe aujourd'hui. Il faut multiplier les contrôles, notamment durant les négociations et pas uniquement à la fin.

Les centrales européennes jurent qu'elles ne contournent pas la loi Égalim : qu'elles excluent alors les produits alimentaires français ou fabriqués avec une forte proportion de MPA française. Dans ce cas, le débat s'apaisera.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Des centrales européennes que nous avons auditionnées nous ont expliqué, ici même, qu'elles ne respectaient pas la loi Égalim. Elles fournissent 25 % de la grande distribution française. Elles assument donc le fait de ne pas respecter la réglementation française.

Mme Annie Genevard, ministre. – Vous parlez d'une centrale d'achats qui est en contentieux avec l'État sur ce point.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Oui, mais les contentieux durent très longtemps et, pendant ce temps, elles peuvent continuer leurs pratiques.

Mme Annie Genevard, ministre. – C'est d'ailleurs en application du code de commerce que la DGCCRF a infligé une amende de 33,5 millions d'euros à Eurelec, pour 70 manquements relatifs à des conventions conclues avec ses fournisseurs français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est lié au non-respect de la date butoir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette sanction a-t-elle été payée ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Elle est demandée, mais elle n'est pas encore payée. Il y a eu des recours.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La position que vous nous avez décrite est -elle celle du Gouvernement français sur cette directive européenne ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Oui. Avec mon collègue Serge Papin, nous avons transmis conjointement cette position à Bruxelles, au nom du Gouvernement français.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Il va de soi qu'il est de plus en plus urgent et nécessaire que les filières agricoles s'organisent face au regroupement de la grande distribution. Les centrales européennes ont chacune d'énormes parts de marché. Tout ce qui permet de rééquilibrer les relations commerciales est donc bienvenu.

Quelles sont vos priorités pour favoriser le développement des organisations de producteurs et des associations d'organisations de producteurs (AOP) ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Il faut d'abord veiller à ce que les indicateurs de coût de production soient les plus fiables possible et à ce que toutes les interprofessions soient en mesure d'en élaborer, pour qu'ils fassent foi.

Le prix de référence doit être celui défini par les interprofessions, sauf si les contractants ont décidé de procéder différemment. L'indicateur de base doit être constitué des coûts de production établis par les interprofessions, car c'est à partir de cet indicateur que se construit ensuite le prix en marche avant. Certaines filières ont déjà développé de tels indicateurs, mais pas toutes, notamment parce que, au sein de certaines d'entre elles, il y a des désaccords entre les collèges, entre les producteurs et les industriels, par exemple. Une piste serait de confier au médiateur la mission de participer aux échanges relatifs à l'élaboration de ces indicateurs.

C'est l'une des raisons pour lesquelles un article du projet de loi d'urgence agricole consacre le principe « appliquer ou expliquer ». L'indicateur à retenir dans la formule de prix devra prioritairement être celui de l'interprofession, sauf si les parties en choisissent un autre et expliquent pourquoi dans le contrat.

Il faut également renforcer la contractualisation écrite. Je sais que la contractualisation, bien souvent, remet en cause des façons de faire qui existaient depuis longtemps, comme négocier de gré à gré dans la ferme, par exemple. Il n'en demeure pas moins qu'elle est nécessaire, si l'on veut s'assurer que les coûts de production sont bien pris en charge.

Il faut sûrement développer encore la pédagogie. Il convient aussi de renforcer les contrôles. Aujourd'hui, la contractualisation écrite est obligatoire, sauf dans les filières qui sont exonérées par décret. Si cela est nécessaire, nous pourrions revoir cette exonération, pour que davantage de filières relèvent de la contractualisation, sur la base des remontées d'expérience dont on disposera.

Une autre disposition du projet de loi d'urgence agricole vise à sanctionner le contournement des organisations de producteurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – J'aurais aimé savoir quelle est votre position à l'égard des trois options, prévues par les lois Égalim, concernant la transparence sur la matière première agricole. L'option 3, qui est contestée par les distributeurs, mais utilisée par les industriels, consiste à faire établir par un tiers un certificat d'évolution de la matière première agricole. Que pensez-vous de cette option ? Confirmez-vous votre soutien à ces trois options ou partagez-vous l'avis d'un certain nombre d'acteurs qui estiment qu'il faut modifier le cadre existant ?

Estimez-vous important d'indiquer l'origine de la MPA, afin d'accroître la transparence avec les distributeurs dans la négociation ? En somme, êtes-vous, ou non, favorable à l'option 3 et à l'indication de l'origine France ?

Mme Annie Genevard, ministre. – L'option 3 vise à protéger le secret des affaires. Je ne suis donc pas favorable à sa suppression, d'autant qu'un certain nombre de garde-fous existent, comme l'attestation par un commissaire aux comptes de la réalité de la part de la matière première agricole.

Permettez-moi à cette occasion de vous dire à quel point le couple formé par l'agriculture et l'industrie agroalimentaire est essentiel. Dans toutes les filières, lorsque l'un de ces deux acteurs fait défaut, cela constitue un facteur de fragilité et l'approvisionnement est compromis. Nous avons donc intérêt à avoir une transformation efficace en France, qui permette de soutenir la production et, par conséquent, d'alimenter la distribution.

L'indication de l'origine est une attente des consommateurs. D'ailleurs, il faut reconnaître les efforts que la grande distribution fait pour mettre en avant cette dimension.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Ma question concernait l'inscription de l'origine France dans la négociation. Les distributeurs se plaignent d'avoir à respecter l'option 3, alors qu'ils ne savent pas quelle est la part de la matière première agricole qui est produite en France.

Mme Anne-Catherine Loisier. – Ils contestent en fait la fiabilité de la certification du commissaire aux comptes. Si de la matière première agricole étrangère est employée, le coût n'est plus le même.

Mme Annie Genevard, ministre. –Tout ce qui peut concourir à valoriser l'origine française est bon à prendre. En effet, le consommateur veut savoir d'où vient son alimentation, y compris dans les produits transformés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Bien sûr.

Mme Annie Genevard, ministre. – Connaître l'origine est important, parce que le consommateur français a confiance dans les produits français. Il a confiance dans ses agriculteurs et dans l'agroalimentaire français. Par conséquent, pour lui, l'indication d'un *sourcing* français est quelque chose de rassurant. Étant donné le niveau d'exigence auquel sont soumis nos acteurs économiques, nous pouvons le dire : notre agriculture est parmi les plus vertueuses au monde.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez évoqué l'interdépendance entre les agriculteurs et les industriels. Nous avons découvert, au cours de nos auditions, un panorama très préoccupant des PME agroalimentaires, marqué par des taux de rentabilité très faibles, des marges qui s'érodent depuis au moins une dizaine d'années et une difficulté générale à moderniser l'appareil productif.

Quelles sont vos pistes et vos propositions pour renforcer ces PME et les aider non seulement à survivre, mais également à se développer ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Ce que l'on appelle l'industrie agroalimentaire recouvre des réalités entrepreneuriales extrêmement variées. Nous avons des entreprises de toutes tailles : certaines sont très patrimoniales, d'autres sont de grands groupes internationaux. Cette filière fournit un panorama complet des entreprises industrielles de notre pays. C'est la première industrie en nombre de salariés, avec plus de 500 000 personnes employées. Il s'agit d'une activité qui est présente dans tous les territoires et qui, souvent, soutient l'emploi rural. C'est une industrie qui valorise la matière première agricole. Lorsqu'elle n'est pas présente, la production agricole est fragilisée et la France est privée d'une source de création de valeur ajoutée qui contribuerait à sa richesse. La question de son avenir est donc à prendre très au sérieux.

L'agroalimentaire est confronté à des enjeux de modernisation. L'outil industriel est souvent vieillissant, car il a plus de vingt ans d'âge. La filière doit aussi relever le défi de la décarbonation et réaliser des économies en matière d'utilisation des intrants. L'industrie sucrière a ainsi fait un travail formidable en récupérant l'eau des betteraves pour éviter de solliciter la ressource en eau. Certaines industries ont eu les moyens de récupérer la chaleur, pour l'utiliser à nouveau, ce qui permet d'économiser l'énergie. Enfin, l'enjeu est de moderniser l'outil de transformation, mais aussi l'outil industriel de façon plus générale. Or cet enjeu est aujourd'hui difficilement accessible.

C'est la raison pour laquelle j'ai mis en place des fonds de modernisation industriels, dont la création a été annoncée lors des deux derniers salons de l'agriculture. Il s'agit de fonds public-privé. L'un de ces fonds est destiné aux PME et aux TPE pour leur permettre d'accéder à des moyens dont elles ont impérieusement besoin. Même si nous apportons des moyens complémentaires, il faut, naturellement, que ces acteurs disposent de fonds propres, qu'ils ne sont pas toujours capables d'apporter.

Si le cadre Égalim fonctionnait bien, nos PME en bénéficieraient aussi. Il faut donc faire en sorte que celui-ci soit plus efficace, si l'on veut préserver notre outil de transformation. On pourrait imaginer que les PME puissent demander, tout au long de l'année, des revalorisations de tarifs, en fonction de l'évolution de leurs coûts. Cela ne signifie pas que les négociations commerciales seraient ouvertes en permanence, car cela serait d'une violence inouïe, mais il y a des circonstances qui peuvent engendrer des charges supplémentaires, qu'il est nécessaire de prendre en charge.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez dit, dans votre propos préliminaire, que vous vous étiez opposée à la publicité comparative, ou en tout cas que, selon vous, la publicité comparative contribue à augmenter la péréquation des marges et nuit à l'activité agricole.

En effet, il est à craindre que la publicité comparative n'incite à réduire les marges sur des produits comparables, c'est-à-dire des produits de marques internationales, et à augmenter, parallèlement, les marges sur des

produits moins comparables entre enseignes. Envisagez-vous des mesures sur ce point ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Pour compléter ma réponse à votre question précédente, j'indique que je ne suis pas favorable à la suppression de la date du 1er mars. Je tiens à le dire, car, si nous la supprimons, cela signifie que les négociations seront permanentes.

La publicité comparative vise, en comparant les prix, à orienter le consommateur vers le prix le plus bas. Or nous voyons bien que la part de l'alimentation dans le budget des ménages a considérablement diminué depuis un demi-siècle. La progression du pouvoir d'achat des Français, à laquelle chacun d'entre nous est attaché, ne peut pas se faire uniquement sur l'alimentation, car cela fragilise énormément le secteur.

N'oublions pas que, dans notre pays, le coût de la main-d'œuvre est plus important, de même que celui de la protection sociale. Notre système socioéconomique, auquel les Français sont attachés et qu'ils veulent conserver, a des incidences en termes de coûts, sur la production notamment. La recherche incessante du prix le plus bas induit implicitement une moindre considération portée à l'alimentation.

L'alimentation est le fruit d'un travail dur, de la part des agriculteurs et des fournisseurs. Or les agriculteurs gagnent peu. Dans beaucoup de filières, les revenus sont très modestes, quand ils ne sont pas négatifs. C'est la raison pour laquelle il faudrait, à tout le moins, encadrer la publicité comparative, si ce n'est la supprimer. Je ne sais pas si nous pouvons juridiquement le faire au regard du droit européen, mais, à titre personnel, je ne cache pas ma très grande réserve, voire mon opposition à cette pratique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est un sujet qui a été évoqué ici plusieurs fois au cours de cette commission d'enquête.

Mme Annie Genevard, ministre. – Le coût de cette pratique est considérable.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Plusieurs centaines de millions d'euros.

Mme Annie Genevard, ministre. – Oui, et cela est répercuté dans les négociations, ce qui renforce encore leur dureté, dans la mesure où les distributeurs cherchent à se prévaloir du prix le plus bas.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Tout à fait.

Comment sortir de cette obsession des prix bas, en dehors de la question de la publicité comparative ?

Nous voyons bien que cette guerre des prix nous mène dans le mur. Elle nous y mène parce qu'elle fragilise l'agriculture, mais aussi parce qu'elle creuse notre balance commerciale en incitant à consommer toujours moins

cher. Elle favorise également des importations de produits sur lesquels nous n'avons pas toujours les mêmes garanties de qualité.

La question qui s'impose à nous depuis plusieurs mois est comment faire pour sortir de cette spirale, de cette obsession des prix bas et de cette guerre des prix.

Mme Annie Genevard, ministre. – Manger a un prix, celui du travail des agriculteurs, des industriels et des distributeurs. Il importe que nous bénéficiions, collectivement, d'une bonne éducation à l'alimentation. Le travail accompli dans la restauration collective est important ; il est même essentiel. Il faut aussi réapprendre à travailler la matière première dans les foyers.

Manger a un prix, mais l'on peut être économe en travaillant soi-même la matière première brute ; la démarche n'est pas nécessairement plus coûteuse.

Je rendais visite, il y a quelques jours, à un arboriculteur cultivant des pommes sous signe de qualité – une magnifique production. Il m'expliquait que, dans la transformation, les petites gourdes de compote pour les enfants sont, pour certaines, fabriquées à partir de fruits qui ne sont pas français. Le calcul a été fait par l'entreprise : il suffirait de demander un centime supplémentaire par gourde pour s'approvisionner en pommes françaises. Est-il hors de portée du consommateur de payer un centime de plus pour avoir des pommes sous signe de qualité, respectant ainsi des normes de fabrication ?

La question que vous soulevez concernant le coût de l'alimentation est d'une extrême légitimité. Il faut instaurer l'idée que l'alimentation ne peut être le parent pauvre d'un budget ni sa variable d'ajustement. La reconquête de notre souveraineté alimentaire implique que le citoyen soit informé, par exemple, de la saisonnalité des produits, de l'exigence que représente un signe de qualité et de l'importance sociétale de consommer français.

Nous ne saurions aimer les agriculteurs une fois par an, lorsqu'ils manifestent ou que nous leur rendons visite au salon de l'agriculture, et ignorer, le reste du temps, que l'acte d'achat emporte une part essentielle du soutien qui leur est apporté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Encore faut-il que cela figure sur l'étiquette et que l'information soit donnée aux consommateurs, ce qui n'est pas toujours le cas.

Mme Annie Genevard, ministre. – L'étiquetage est un véritable sujet. En effet, lorsqu'on veut se donner la peine de vérifier la provenance d'un produit, on est confronté à une multiplicité d'informations. S'y trouvent des indications légales, officielles, des labels, et puis des marques commerciales. Souvent, la confusion s'opère. C'est d'ailleurs l'une des missions de la DGCCRF que de débusquer les éléments mensongers dans la publicité et dans

les mentions figurant sur les emballages. Il est vrai qu'essayer de connaître l'origine des produits demande du travail.

S'ajoutent aux démarches frauduleuses, telles que la francisation des produits, les initiatives qui créent de la confusion – par exemple, quand un *sourcing* est étranger et qu'une petite intervention sur le produit le rend français. Je vous rejoins totalement sur ce point.

Sur le produit brut, c'est moins vrai, puisque les origines sont mentionnées. Tout dépend, cependant, de l'exposition. Dans un magasin où je me suis rendu récemment, des tomates venant d'un pays tiers étaient très bien exposées ; pour trouver leur équivalent français, il fallait se rendre dans un recoin, tout en bas du rayon.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une question que nous avons d'ailleurs posée au distributeur concerné.

N'est-il pas temps de pousser les feux pour obtenir un Égalim européen ? Et serez-vous celle qui le proposera ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Parfois, la France fait école ; parfois, les choses sont plus compliquées.

Néanmoins, dans la révision des pratiques commerciales déloyales, nous infusons l'esprit d'Égalim, à défaut d'aller immédiatement vers un Égalim européen.

En effet, les pratiques évoquées devant cette commission d'enquête attestent que la moralisation des relations commerciales vaut pour toute l'Europe. La France est, bien entendu, particulièrement désireuse de valoriser un Égalim européen. Ce qui relève d'un déséquilibre manifeste, d'un avantage sans contrepartie, peut aisément faire partie d'un dispositif européen, car de telles pratiques pénalisent tout le monde. On est toujours le plus cher de quelqu'un ! Cela signifie donc que, dans cette guerre des prix, y compris à l'échelle européenne, nous ne sommes probablement pas seuls. La moralisation des pratiques trouverait certainement preneur auprès d'autres pays de l'Union.

Enfin, la révision récente de l'organisation commune des marchés (OCM) renforce la contractualisation. Il s'agit d'une mesure inspirée par la France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sur ce sujet, nous avons auditionné la direction générale de la concurrence de la Commission européenne : il reste du travail à faire… Son représentant – M. Chauve pour ne pas le citer – est arc-bouté sur le système de la guerre des prix, pour aller vers le prix le plus bas.

Pour autant, lorsqu'on interroge les industriels, nous constatons que les pratiques de négociation chez nos voisins ne s'orientent pas systématiquement vers le prix le plus bas. Ils décrivent des négociations qui

s'apparentent plus à des relations gagnant-gagnant. Il est donc possible de développer des systèmes plus vertueux où chaque maillon ressort finalement gagnant de la négociation. Nous pouvons espérer que le consommateur en sortira aussi gagnant, même en l'absence de dumping des prix. Car ce sont des entreprises de production et de transformation, ce qui conforte l'emploi dans les territoires.

C'est un message politique. Cette logique du prix le plus bas, considérée comme l'éden absolu car cela coûterait moins cher pour le consommateur, a un effet boomerang : la fragilisation de toute une économie locale, la menace sur les emplois dans les territoires, la paupérisation des agriculteurs et l'absence de souveraineté alimentaire. Le combat, que vous menez déjà, madame la ministre, porte sur une approche plus durable et soutenable du système. La guerre des prix permanente n'est pas soutenable pour un modèle vertueux.

Nous tournons toujours autour de la loi de modernisation de l'économie (LME) sans forcément la remettre en cause. Avez-vous des propositions à cet égard ? C'est ce texte qui a instauré cette guerre des prix et la publicité comparative systématique. L'actualité récente montrant que certains distributeurs inondent les médias de publicités. On nous a maintes fois dit que si, auparavant, c'était le secteur automobile qui représentait le premier budget publicitaire, ce sont maintenant les distributeurs.

Comment appréhendez-vous ces réalités au regard de la LME, laquelle porte en germe un certain nombre de mauvaises pratiques ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Je reviens sur la dimension européenne. L'Europe a longtemps eu pour mantra la libre concurrence. Depuis quelques années, elle modère cette approche strictement concurrentielle par la nécessité de garantir une souveraineté alimentaire européenne et d'apporter un soutien aux producteurs.

Pour revenir au débat franco-français, il est nécessaire de protéger la MPA ; en assurant la juste rémunération de celle-ci, nous protégeons le producteur. Il ne faut pas jouer le producteur contre le consommateur. Une telle approche fait forcément des dégâts, car le jour où le producteur n'aura plus la capacité de vivre de son activité, le consommateur ne choisira plus son alimentation ; il la subira. Nous l'observons bien aujourd'hui au travers de la part des produits importés : le consommateur n'a parfois plus le choix, compte tenu de l'affaiblissement du tissu productif français.

C'est un véritable combat de société qu'il faut mener. Pendant longtemps, et jusqu'à une date récente, l'agriculteur a façonné la société française et a été l'un des piliers de l'économie nationale. Son affaiblissement emporte des conséquences économiques et sociales considérables.

Je ne réponds pas très précisément à votre question sur la LME, et je vous prie de m'en excuser. Mais, en tout état de cause, arbitrer en faveur de

l'un au détriment de l'autre est impossible, n'est ni soutenable ni durable, et n'est pas davantage porteur d'avenir.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je souhaite poser deux questions, l'une sur l'affichage de la rémunération et l'autre sur la comparaison des modèles européens.

Le Gouvernement a lancé une expérimentation sur l'affichage de la rémunération des producteurs, sélectionnant, en octobre dernier, douze produits pilotes destinés à tester, en conditions réelles, différentes modalités d'information du consommateur sur la part du prix revenant à l'agriculteur. Il s'agit de projets très majoritairement issus des filières animales, reposant sur des approches très variées : la part du prix qui revient au producteur, la couverture des coûts de production ou des repères de rémunération.

L'objectif était de vérifier si cette information pouvait effectivement orienter les comportements d'achat et contribuer à une meilleure valorisation des produits. Quels sont les premiers retours dont vous disposez quant à l'influence réelle du consommateur ? Vous avez indiqué dans votre propos liminaire qu'il fallait ajouter un quatrième acteur aux côtés du distributeur, du producteur et du fournisseur ; le consommateur.

Nous constatons aujourd'hui, au travers de nos échanges, que les comparaisons européennes mettent en évidence des modèles d'organisation très différenciés selon les pays.

En Allemagne et aux Pays-Bas, la transformation est concentrée, et les liens entre les producteurs, les industriels et les exportateurs sont étroits, ce qui permet de peser davantage dans les négociations et d'accéder à des marchés plus rémunérateurs.

En Espagne, la compétitivité repose sur des coûts de production beaucoup mieux maîtrisés qu'en France, une organisation du travail plus souple et une logistique intégrée, notamment au sein des filières de fruits et légumes tournées vers l'export.

En Italie, la valorisation s'appuie sur les signes de qualité, les indications géographiques et une forte différenciation des produits, ce qui permet de soutenir des prix hauts.

En France, malgré le développement des organisations de producteurs, des coopératives et de certaines démarches de qualité, les filières restent beaucoup plus dispersées, avec des liens nettement moins structurés entre la production, la transformation et la mise en marché.

Comment analysez-vous ces différentes organisations parmi les modèles européens ? Dans quelle mesure ces disparités contribuent-elles à expliquer le faible niveau des marges dégagées par les agriculteurs français ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Concernant le Rémunérascore, issu de la loi Égalim 2, douze projets d'affichage sont en cours

d'expérimentation et leur fiabilité est en train d'être testée. Je ne peux donc vous répondre précisément, l'évaluation n'étant pas achevée.

S'agissant des liens entre producteurs et transformateurs, j'ai pu observer de formidables initiatives : des transformateurs contractualisent avec les producteurs, par exemple en arboriculture sur la durée de vie d'un arbre. Mais ces cas restent isolés. Je vous rejoins sur ce constat : les liens devraient être plus étroits entre le producteur et le transformateur.

Vous évoquez la comparaison avec différents pays. La structuration de notre agriculture est particulière. Nous avons des exploitations de petite taille. Le coût du travail y est plus élevé, même si le dispositif travailleurs occasionnels-demandeurs d'emploi (TODE) allège les charges pour cette catégorie de main-d'œuvre. Le lien avec le transformateur est quelquefois insuffisamment étroit, ce qui interroge évidemment notre compétitivité. Nos coûts de production sont plus importants chez nous qu'ailleurs.

C'est la raison pour laquelle on observe de telles différences de prix. Je ne dis pas que les modèles étrangers seraient facilement duplicables chez nous, mais il est plus compliqué en France de faire valoir des conditions de compétitivité comparables à celles qui existent ailleurs, ce qui nous fragilise. Nous le constatons d'ailleurs au travers de nos importations : nos coûts de production sont trop élevés. Si le critère est le prix, on achète de la production étrangère.

L'Italie a de nombreux signes de qualité, comme la France ; ce sont deux pays qui ont de modèles agricoles assez comparables. L'Italie est très forte dans la promotion de ses produits sous signe de qualité à l'international. Ses acteurs chassent en meute. De notre côté, nous avons tendance à valoriser telle ou telle région. Eux déploient la bannière « *Italia* ». Cette efficacité devrait nous inspirer.

Enfin, sur les contrats d'avenir, qui sont dans la loi, ces derniers constituent une déclinaison dans les régions de l'exercice de planification que nous venons d'achever pour reconquérir notre souveraineté alimentaire. Ils ont précisément pour vocation de favoriser la contractualisation entre les différentes parties.

Mme Marie-Lise Housseau. – Vous avez évoqué devant notre commission, mais également publiquement, la dureté des négociations agroalimentaires en France. Les autres pays européens ne connaissent pas cette agressivité, ce harcèlement parfois jour et nuit, ni cette obligation de recourir à des services payants dont l'utilité est très souvent contestée. De nombreuses entreprises ont témoigné en ce sens lors de nos travaux.

Je souhaiterais savoir à quoi vous imputez cette différence. Les contraintes issues de la loi Égalim peuvent-elles en être responsables ? Dans ce cas, la grande distribution chercherait à récupérer des marges supplémentaires pour compenser les diminutions qui lui sont imposées. Ne

faudrait-il pas ouvrir ce débat avec ce secteur avant de poursuivre l'évolution d'Égalim ?

M. Jean-Claude Tissot. – Ma question relative à la loi Égalim rejoint celle de ma collègue. Que répondez-vous lorsque les détracteurs de ce texte soulignent que cette loi instaure un système déloyal pour nos producteurs ? Vous avez abordé tout à l'heure la perspective d'un Égalim européen afin, peut-être, d'uniformiser les règles et de garantir une concurrence plus loyale.

Vous avez évoqué la saisonnalité des produits et la manière d'en assurer la promotion. Quelle est votre position sur l'instauration d'un Nutriscore pour les fruits et légumes, qui pourrait intégrer des éléments tels que la saisonnalité ou l'origine ?

Enfin, nous dressons le même constat, bien que nous n'en tirions ni la même analyse ni les mêmes remèdes. Il s'agit de la concurrence déloyale exercée par des produits européens. Je pense aux produits traités, par exemple les cerises au diméthoate, importées en France alors que nos producteurs ne peuvent utiliser ce produit. Nous pensons qu'il faut relever le niveau d'exigence et encourager les pays européens à ne plus utiliser ces substances. Vous êtes, quant à vous, sur une autre ligne. Estimez-vous que nous pourrions concevoir un outil européen pour tendre vers une concurrence plus loyale, tout en conservant la qualité des produits proposée aux consommateurs français ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Madame la sénatrice Housseau, s'agissant de la grande distribution et de la dégradation des relations commerciales, nous faisons tous le constat – les témoignages sont suffisamment nombreux pour être fiables – que les choses se passent plus mal chez nous qu'ailleurs. La loi Égalim ne me semble pas en être la cause ; elle entend être le remède. Force est de constater que cela demeure un point de très grande difficulté, qui éprouve grandement l'ensemble des acteurs, car ce climat est anxiogène pour les différents maillons de la chaîne.

Ouvrir le débat, c'est ce que j'ai fait puisque, au fil des réunions sur les relations commerciales, je constatais non seulement que les choses ne s'amélioraient pas, mais qu'elles empiraient, les témoignages rapportés étant de plus en plus alarmants. Le débat est donc désormais posé, et votre commission d'enquête y contribue.

L'amélioration de la situation ne passera pas par la stigmatisation d'un des acteurs ; il faut appeler à la responsabilité collective de chacun d'eux. Il faut parfois dire les choses fermement, ce qui suscite le débat. Il faut espérer que ce débat et cette commission d'enquête permettent une amélioration du fonctionnement global.

Concernant le Nutriscore pour les fruits et légumes, la filière en fait la demande. En effet, dans le cadre de la politique nationale de l'alimentation dont j'ai la responsabilité, nous encourageons la consommation de fruits et légumes ou de produits laitiers. Je suis donc favorable à ce Nutriscore.

Au sujet de la concurrence déloyale, il faut être précis. Nous sommes dans un même espace de production, l'Union européenne, au sein duquel les règles ne sont pas identiques. Nous l'avons constaté sur le coût du travail et la compétitivité. Toutefois, les règles régissant la production agricole, notamment en matière de produits phytosanitaires, sont les mêmes, bien que leur application varie selon les pays.

Vous évoquez le diméthoate : cette substance est interdite dans l'Union. Plus aucun pays européen ne peut produire des cerises en l'utilisant. En revanche, nous importons des productions traitées à l'aide de produits proscrits sur notre sol. C'est la raison pour laquelle j'ai fait figurer dans la loi d'urgence agricole une disposition consistant à interdire l'importation de produits traités avec cinq substances dans l'Union européenne. Il faut que l'Europe aille au bout de ces interdictions, car il y va d'une concurrence déloyale qui, de surcroît, est mauvaise pour la santé et l'environnement des pays producteurs. Sinon nous n'en sortirons pas gagnants.

Nous portons également une part de responsabilité quant aux denrées produites ailleurs que nous consommons. Je plaide pour une approche véritablement intégrée de ces règles au sein de l'Union européenne.

M. Daniel Gremillet. – Je reviens sur les propos de notre collègue Jean-Claude Tissot. Concernant la matière première agricole, le sujet de la distorsion liée aux conditions de production, autorisées ou non dans l'Union, constitue une forme de déséquilibre qui existe encore. L'enjeu est bien plus large, et vous avez raison de l'inscrire dans la loi d'urgence agricole lorsqu'il est question de produits d'importation.

Je veux évoquer le thème de cette commission d'enquête : les marges de la grande distribution et des entreprises agroalimentaires. La loi Égalim prévoit que la MPA n'est pas négociable, tant pour l'entreprise qui l'achète que pour l'entreprise de distribution. Le débat sur les marges ne porte donc pas sur la MPA, mais bien sur la matière première industrielle (MPI). Il s'agit du seul champ concurrentiel lié à la mise en œuvre de la matière première agricole.

Ma question est simple. Vous avez évoqué votre souhait que soit mis en œuvre un plan de modernisation des entreprises agroalimentaires. Je souscris à cette nécessité, car il y va de l'indépendance alimentaire de la France, y compris pour produire l'ensemble des produits voulus par tous nos concitoyens, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

Pour y parvenir, les entreprises doivent être en mesure de dégager des marges sur la MPI. Or cette dernière n'est à aucun moment traitée par la loi Égalim, car ce n'est pas son objet. Ce texte portait bien sur la répartition de la valeur entre le producteur, le transformateur, le collecteur et le distributeur.

Notre véritable sujet, lequel touche par voie de conséquence les consommateurs, est celui de la MPI. C'est ce point qu'il nous faut approfondir,

tant auprès des entreprises agroalimentaires que de la distribution, afin de retrouver la dimension agroalimentaire qui fit la fierté de la France.

Mme Audrey Linkenheld. – Mon interrogation s'inscrit dans la continuité de celle de mon collègue Daniel Gremillet. S'il n'est pas certain que nous envisagions les mêmes solutions, nous partageons, me semble-t-il, un sentiment commun.

J'ai l'impression, depuis le début de cette audition, que nous passons à côté du sujet de notre commission d'enquête, du moins dans les réponses formulées par le Gouvernement – pardonnez-moi de le dire, madame la ministre.

Lorsque nous abordons les marges, la question ne concerne pas la relation entre producteurs et consommateurs – ce n'est pas cela qui nous a conduits à nous intéresser à ce sujet. Notre intérêt pour les marges découle plutôt de la relation unissant les producteurs, d'une part, aux distributeurs, industriels et transformateurs, d'autre part.

J'aurais espéré que, en tant que ministre de l'agriculture, c'est cela qui aurait retenu principalement votre attention et que vous vous montriez plus précise quant à la manière de rééquilibrer – si tant est que cela s'avère nécessaire de votre point de vue – la relation entre les producteurs agricoles, les distributeurs et les industriels. Sur ce point, je reste un peu sur ma faim ; je m'associe donc aux questions qui viennent de vous être posées.

Je conclurai par une dernière interrogation. Vous avez dit tout à l'heure que les choses n'allaient finalement pas plus mal chez nous qu'ailleurs. Or il me semble que ce n'est pas le cas. Où est passée la France de la gastronomie, la France des paysans, voire la France de la grande distribution ? Je me souviens d'une époque où nous étions fiers de notre agriculture, de nos fermiers, mais également de notre grande distribution, qui était extrêmement innovante, et qui proposait aux consommateurs français ce qui n'existait pas ailleurs, au point d'être copiée par d'autres pays devenus aujourd'hui des références – je pense à l'Allemagne, par exemple.

Où est passée cette fierté française, qui savait allier la réponse aux attentes des consommateurs, le soutien aux agriculteurs et, en même temps, la compétitivité et le dynamisme de certains distributeurs et industriels ?

Mme Annie Genevard, ministre. – Monsieur le sénateur Gremillet, je sais que vous êtes un expert d'Égalim ; nous avons eu l'occasion d'en parler à plusieurs reprises. Vous évoquez l'un des trois maillons que – je le dis d'ailleurs à l'attention de Mme la sénatrice Audrey Linkenheld – nous n'avons cessé d'évoquer depuis le début de cette audition, en y associant le quatrième acteur qui est le consommateur. Je ne crois pas avoir manqué de souligner l'importance de la transformation, y compris dans son effet rétroactif sur la production.

Vous avez raison de dire que, en protégeant la MPA, nous avons mécaniquement fait peser le poids de la négociation sur l'industriel, sur la transformation. Les plus véhéments dans la dénonciation du déséquilibre sont évidemment les transformateurs, qui ont les plus grandes difficultés à faire reconnaître la hausse de leurs coûts, qu'il s'agisse de l'énergie, des intrants ou de l'augmentation mécanique de la masse salariale.

La solution réside-t-elle dans le gel de la MPI, en l'encadrant comme la MPA ? Une telle mesure instituerait une relation totalement administrée, ce qui pose d'autres difficultés. Du reste, il me semble que les industriels n'y seraient pas favorables. Ils souhaitent des négociations qui soient loyales. Un bon accord est celui qui satisfait les deux parties.

Vous avez donc raison de pointer du doigt la fragilité actuelle de la MPI. La modernisation est nécessaire pour affronter la concurrence, notamment européenne. Des outils de transformation performants sont indispensables.

Madame la sénatrice Linkenheld, je ne crois pas avoir dit que cela n'allait pas plus mal qu'ailleurs. Au contraire, la France s'illustre par des relations commerciales plus mauvaises que chez ses voisins. C'est, du moins, ce que nous disent les intéressés. Je ne suis pas dans le box de négociation, mais lorsqu'un acteur, puis deux, puis dix, et finalement toute une filière m'indique que la situation est épouvantable et que ça se passe très mal, je ne peux pas l'ignorer. Lorsqu'un acheteur qui revient en France me dit être abasourdi par la dégradation des relations commerciales, je ne peux pas l'ignorer non plus.

Je suis très heureuse que vous évoquiez la notion de fierté, car j'entends souvent la voix du dénigrement. Nous sommes fiers de nos producteurs et nous devrions l'être davantage de nos industriels. Je l'ai dit aux acteurs de la filière agroalimentaire : ils sont méconnus. Ils sont pourtant la première industrie française, avec des marques reconnues dans le monde entier, des savoir-faire et des process, et une inventivité dans leurs recettes. Ils sont vertueux au travers des contrats collectifs souscrits afin de produire avec moins de sel, moins de matières grasses et moins de sucre. Les industriels sont toujours ouverts à nos exigences en faveur d'une alimentation plus saine. Ils sont présents dans l'ensemble de nos territoires.

Les Français ne mesurent pas suffisamment la fierté que nous devrions éprouver à l'égard de notre secteur agroalimentaire. Où que nous allions en France, on nous présente de merveilleux produits locaux de qualité, qui résultent du travail de transformateurs, petits ou grands, qui savent faire des choses formidables.

Certes, des améliorations sont toujours possibles : traquer l'ultra-transformation dès lors qu'elle aura été définie, élaborer des recettes toujours plus saines... Toutefois, soyons fiers de l'ensemble de la chaîne, y compris de la grande distribution. Lorsque je me rends dans certains magasins

et que je vois des rayons entiers valorisant les fruits et légumes du secteur d'implantation du magasin, je trouve que c'est une démarche vertueuse et positive !

Pour autant, il ne faut pas taire les difficultés actuelles. J'espère très sincèrement que votre commission d'enquête prendra toute sa part dans l'élaboration de la solution que nous appelons de nos vœux.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Effectivement, dans les premiers temps d'Égalim, la sanctuarisation de la matière première agricole a transféré la négociation vers la MPI. Aujourd'hui – et nos auditions le montrent –, cela ne s'arrête malheureusement pas là. La pression se reporte sur les centrales de services, avec des tickets d'entrée et de nouvelles négociations. Au bout du compte, le prix unitaire du produit n'est plus celui négocié en « trois net ». C'est ce qui met les industriels dans de graves difficultés, car ils ne peuvent plus investir, financer leurs stocks et assumer les contraintes liées à la modernisation et à la décarbonation.

En réalité, la prise de marge s'est déplacée. Le phénomène des centrales de services, qu'elles soient nationales ou européennes, appelle toute notre vigilance, car nous constatons qu'il s'agit aujourd'hui d'un second filtre qui revient sur la négociation de la marge.

Mme Annie Genevard, ministre. – C'est un péage, et sans contrepartie.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Sur un pourcentage du chiffre d'affaires.

Mme Annie Genevard, ministre. – Il s'agit d'une pratique commerciale déloyale que Serge Papin et moi-même avons décidé de dénoncer au niveau européen. C'est à ce niveau qu'il faut agir. Des règles existent ; il faut en respecter l'esprit comme la lettre afin que chacun puisse vivre honnêtement de son travail.

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

Outre-mer - Audition de MM. Jocelyn Cavillot, vice-président de l'observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de La Réunion, Patrick Plantard, président de l'observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de la Guadeloupe, la Martinique, la Guyane, Saint-Martin et Saint-Barthélemy, Christophe Girardier, auteur de cinq rapports sur l'économie ultramarine et président de Bolonyocte Consulting, Alexandre Gautier, directeur général de l'Institut d'émission d'outre-mer (IEOM), et Mme Marie Aouriri, responsable de l'observatoire économique et des établissements de crédit de l'IEOM

(Mercredi 15 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mesdames et Messieurs, merci de vous être rendus disponibles pour cette audition qui prend la forme d'une table ronde. Nous sommes ravis d'avoir ce temps d'échanges avec vous tous. Nous recevons M. Patrick Plantard**,** président des Observatoires des prix, des marges et des revenus (OPMR) de Guadeloupe, Martinique, Guyane, Saint-Martin et Saint-Barthélemy ; M. Jocelyn Cavillot**,** président de l'OPMR de La Réunion ; M. Alexandre Gautier, président de l'Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM) et directeur général de l'Institut d'émission d'outre-mer (IEOM) **;** et, enfin, M. Christophe Girardier, président de Bolonyocte Consulting, auteur de rapports sur les économies ultramarines dont plusieurs pour les OPMR. Merci à tous pour votre présence.

M. Alexandre Gautier. **–** Je signale également la présence de notre experte économique, Madame Marie Aouriri, responsable de l'Observatoire économique et du suivi des établissements de crédit de l'IEOM.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. - Bienvenue Madame.

Je vous rappelle la règle de nos commissions d'enquête, qui impose de prêter serment avant d'être entendu. Je précise qu'un faux témoignage est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, incluant cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. J'invite chaque intervenant à lever la main droite et à dire « je le jure ».

M. Christophe Girardier. **–** Je le jure.

Mme Marie Aouriri. **–** Je le jure.

M. Jocelyn Cavillot. **–** Je le jure.

M. Patrick Plantard. **–** Je le jure.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Nous arrivons dans la dernière ligne droite de notre commission d'enquête et nous tenions, à la demande de nos collègues ultramarins notamment, à consacrer un temps de dialogue, ce soir et demain, aux spécificités de ces territoires. La question de la vie chère y est un phénomène bien connu, qui a déjà fait l'objet de plusieurs propositions et projets de loi. Nous sommes conscients de la complexité de la

situation et de son caractère multifactoriel. Parmi les causes intrinsèques à ces territoires, on peut relever une production locale couvrant moins de 10 % de la consommation, l'insularité, l'éloignement par rapport à la métropole, la taxe spécifique de l'octroi de mer, la taille limitée des marchés, des coûts de production très élevés ou encore une concurrence insuffisante dans des secteurs comme la grande distribution, les carburants ou les télécommunications.

Dans ce contexte, les crises sociales liées à la vie chère se succèdent et se ressemblent malheureusement, tout comme la réponse des pouvoirs publics : en 2009 en Guadeloupe et en Martinique, en 2012 à La Réunion, en 2017 en Guyane et de nouveau en 2024 en Martinique. À chaque fois, le gouvernement réagit par une loi : la loi Lodéom en 2009, la loi Lurel sur la régulation économique en 2012, la loi Erom sur l'égalité réelle outre-mer en 2017, et enfin un projet de loi sur la vie chère en 2025.

Malgré cette intense activité législative, la situation ne s'améliore pas : selon l'Insee, les écarts de prix entre la métropole et les territoires ultramarins ont même légèrement progressé depuis 2010. Ils sont compris entre 9 % pour La Réunion et 31 % pour la Polynésie, tandis que pour la Guyane, la Martinique et la Guadeloupe, ils avoisinent 15 %. Ces écarts sont encore plus marqués pour les produits alimentaires. En 2022, ils atteignaient ainsi plus de 36 % à La Réunion, 40 % en Martinique et près de 42 % en Guadeloupe. Il est donc essentiel de prendre en compte ces particularités.

Si les marges des industriels et des distributeurs ne sont pas les seuls facteurs, cette commission d'enquête doit en comprendre le rôle dans la formation des prix. Comment s'opère la répartition de la valeur entre producteurs, transformateurs, intermédiaires et distributeurs ? Comment se construisent les prix et les marges des oligopoles, souvent pointés du doigt ? Comment se déroulent les négociations commerciales en outre-mer ? Nous espérons que vous pourrez nous éclairer sur ces questions.

Je vous propose de procéder en trois temps : un exposé liminaire de six minutes chacun, puis les questions de la rapporteure, et enfin un temps d'échange avec les membres de la commission. Monsieur Girardier, vous avez la parole.

M. Christophe Girardier. **–** Je vous remercie, Madame la Présidente, de me permettre d'éclairer vos débats. J'ai bien noté que cette commission d'enquête traite de la grande distribution, avec un focus aujourd'hui sur l'outre-mer. C'est ma quatrième intervention devant une commission d'enquête parlementaire, et j'ai également été entendu par la délégation sénatoriale aux outre-mer et le Conseil économique, social et environnemental (CESE). J'ai l'impression de me répéter d'année en année, comme vous l'avez d'ailleurs bien résumé. Le problème fondamental réside dans la relation entre les acteurs de la distribution et les producteurs locaux. Les phénomènes observés en métropole se retrouvent en outre-mer par ricochet, puisque 80 %

des produits de consommation courante viennent de métropole. Les distributeurs locaux exploitent généralement des enseignes nationales *via* les mêmes centrales d'achat, mais pratiquent des prix différents pour les mêmes produits qu'en métropole, auxquels s'ajoutent les frais d'approche.

Si vous ne deviez retenir qu'une chose de mon intervention, ce serait celle-ci : non, la cherté de la vie en outre-mer ne s'explique ni par l'éloignement et les frais d'approche, ni par la fiscalité locale. L'Insee a réalisé une excellente étude comparative spatiale. Il faut se méfier du différentiel de prix moyen, qui n'est pas très significatif. En se concentrant sur la grande distribution, qui représente un poste de dépenses majeur pour nos concurrents en outre-mer, on constate des écarts de 30 % à 40 % en moyenne par rapport à la métropole. Or, une moyenne peut masquer des disparités énormes. Nos compatriotes ultramarins vous diront que les prix sont deux à trois fois plus élevés, et c'est une réalité.

Je suis fatigué d'entendre les acteurs économiques avancer des explications erronées. Par exemple, l'accord récent passé en Martinique, qui a vu l'État baisser la TVA et la collectivité réduire l'octroi de mer, n'a eu aucun effet sur les prix, car le diagnostic était mauvais. On a fait payer l'État pour un résultat nul. Il faut savoir que si l'octroi de mer s'ajoute à la fiscalité normale, la TVA, elle, est très favorable en outre-mer : les taux pour la grande consommation sont de 2,10 % (taux réduit) et 8,5 % (taux normal), contre 5,5 % et 20 % en métropole. L'octroi de mer pénalise les produits importés sans alternative locale, mais les collectivités le gèrent très bien pour protéger la production locale, avec des taux faibles, voire nuls, pour les produits de première nécessité.

La cause réelle de cette cherté est le modèle économique de l'outre-mer, qui reste sous l'empire de l'économie de comptoir de l'époque coloniale, où quelques entreprises trustaient l'ensemble de l'activité. Nous vivons le même phénomène aujourd'hui. Le groupe Hayot en est un exemple frappant. Il suffit d'analyser les résultats financiers publiés par ce groupe, par ailleurs condamné par la justice, pour constater un niveau de performance économique exceptionnel. On pourrait s'en réjouir, mais comparé à des groupes de profil similaire, ses performances sont deux à cinq fois supérieures, dans des départements à l'économie précaire. Cela doit nous interroger, et je suis heureux que le Parquet national financier s'y intéresse.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Merci beaucoup pour cette intervention. Monsieur Gautier ?

M. Alexandre Gautier. **–** Je vous remercie de nous associer, en tant qu'instituts d'émission IEDOM et IEOM, aux travaux de votre commission. La question des marges et de la formation des prix revêt une importance particulière dans ces territoires où les revenus sont plus faibles et les vulnérabilités économiques accrues. Je vais brièvement présenter nos

missions, puis nos constats sur la vie chère, avant de faire un focus sur nos travaux en Martinique.

L'IEDOM couvre la zone euro et l'IEOM la zone franc Pacifique. Nos quatre grandes missions sont : assurer la circulation de la monnaie ; jouer un rôle en matière de stabilité financière, notamment *via* la surveillance des systèmes de paiement et des banques ; accompagner les agents économiques, des ménages aux entreprises (cotation, médiation du crédit, traitement du surendettement, éducation financière) ; et enfin, analyser les économies ultramarines par des études conjoncturelles et structurelles. Nous sommes implantés en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie, à Wallis-et-Futuna, ainsi qu'à La Réunion, à Mayotte, en Guyane, à Saint-Pierre-et-Miquelon, en Guadeloupe et en Martinique.

Concernant la vie chère, les études régulières de l'Insee et des instituts de statistique locaux montrent que les écarts de prix ne se résorbent plus, et s'aggravent même parfois. Ces écarts varient de + 9 % à La Réunion à + 31 % en Polynésie. Comme cela a été dit, ces moyennes masquent des réalités bien plus dures, notamment sur les produits alimentaires, où les prix sont de 30 % à 80 % plus élevés qu'en métropole, situation qui frappe d'autant plus les populations les plus modestes. D'ailleurs, nous observons une augmentation très significative des dépôts de dossiers de surendettement : en 2025 par rapport à 2024, on note une augmentation de leur nombre de 28 % en Martinique, 23 % en Guadeloupe, et 20 % à La Réunion, avec une tendance similaire en 2026. Ces chiffres sont le double de ceux observés en métropole.

Le profil type du ménage surendetté est celui constitué d'une femme célibataire avec enfants : ce cas de figure représente 34 % des cas en outre-mer contre 18 % en métropole.

Nous identifions trois grandes familles de facteurs expliquant cette cherté. Premièrement, des facteurs géographiques : l'insularité, la très faible intégration régionale – la majorité des produits étant importés d'Europe – et des cultures de production orientées vers l'exportation, qui nécessitent d'importer pour satisfaire les besoins locaux. Deuxièmement, les structures de marché : leur étroitesse empêche les économies d'échelle et un tissu concurrentiel sain, favorisant l'apparition d'oligopoles. Troisièmement, la fiscalité : l'octroi de mer, conçu pour protéger la production locale, peine à atteindre son but et pèse parfois sur le prix de produits non substituables.

Nous avons mené, début 2026, une étude sur les marges dans la distribution alimentaire en Martinique, en utilisant les données comptables des entreprises. Dans le commerce de détail, les marges des entreprises martiniquaises sont proches de celles de l'Hexagone, voire inférieures pour les petites surfaces. Dans le commerce de gros, elles sont légèrement supérieures. En logistique, les taux de valeur ajoutée sont bien plus élevés, mais des frais de personnel plus importants ramènent l'excédent d'exploitation à un niveau similaire à celui de l'Hexagone. Cependant, cette

approche, basée sur des données non consolidées, ne permet pas d'appréhender les opérations intragroupes. Pour analyser la formation du prix, il est essentiel d'examiner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de l'embarquement jusqu'au rayon du magasin.

En conclusion, la cherté de la vie est un phénomène complexe. Au-delà des questions de marges, des investissements structurels sont nécessaires dans les infrastructures (eau, ports, routes), la promotion de la concurrence, la réforme de la fiscalité, la souveraineté alimentaire et l'intégration régionale. La transparence des prix est essentielle, mais elle doit s'accompagner de réformes de fond.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Merci. Je donne la parole à M. Plantard.

M. Patrick Plantard. **–** Je confirme en partie ce qui vient d'être dit. Je précise que l'Observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) ne dispose pas de moyens d'étude propres et s'appuie sur les travaux de ses membres, comme l'IEDOM ou l'Autorité de la concurrence.

Notre analyse met en lumière trois facteurs expliquant le niveau particulièrement élevé du coût de la vie en outre-mer. Premièrement, l'éloignement : près de 90 % des produits sont importés. Nous n'avons quasiment pas de production industrielle locale. Même un producteur de confiture locale doit souvent importer ses fruits, faute de filière agricole structurée et capable de fournir des quantités suffisantes en continu. Cette situation est due à l'étroitesse de nos marchés, qui constitue le deuxième facteur d'explication de la cherté de la vie : chaque territoire compte environ 350 000 habitants, ce qui est insuffisant pour réaliser des économies d'échelle. Le troisième facteur est la fiscalité spécifique de l'octroi de mer. Un rapport de la Cour des comptes a bien analysé ses effets. Ce dispositif vise un double objectif incompatible : protéger la production locale et garantir des recettes aux collectivités. Or, les collectivités ont intérêt à ce que l'on importe pour augmenter leurs recettes. Il serait donc souhaitable de dissocier le dispositif fiscal pour les collectivités d'un autre outil de protection pour les entreprises.

L'exemple du riz est parlant. En Martinique ou en Guadeloupe, son prix est très élevé pour, soi-disant, protéger une production locale qui n'existe pas en réalité. Résultat, on protège quelques entreprises qui importent du riz en vrac, le conditionnent et le commercialisent, occupant 5 à 10 % du marché. Pour ce faire, l'octroi de mer taxe lourdement le riz déjà emballé à l'étranger, à hauteur de 25 à 30 %. La population paie donc très cher cet aliment de base. Cette fiscalité complexe empêche aussi la concurrence : une entreprise européenne ne fera pas l'effort de comprendre l'octroi de mer, ce qui limite les importations directes, notamment *via* internet, et favorise les groupes déjà implantés. Cet avantage protège une production locale qui ne représente que 5 à 10 % de notre consommation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup. Monsieur Cavillot.

M. Jocelyn Cavillot. – Beaucoup de choses ont déjà été dites. À La Réunion, plus de 40 % de la population vit sous le seuil de pauvreté, avec des revenus en moyenne 20 à 30 % inférieurs à ceux de l'Hexagone. Cet effet de ciseau place la problématique de la vie chère au cœur des politiques publiques. Cela dit, comme cela a été souligné, ces moyennes cachent de grandes disparités. L'écart de prix global est de 9 %, mais il atteint + 37 % pour l'alimentaire, ce qui pèse lourdement sur les ménages les plus démunis. C'est pourquoi l'OPMR de La Réunion s'est beaucoup investi dans l'amélioration du Bouclier Qualité-Prix (BQP). C'est un outil d'urgence utile, mais qui ne saurait suffire. Des politiques structurelles sont nécessaires.

Analyser les marges est une véritable gageure, le secret des affaires étant quasi systématiquement invoqué. Néanmoins, nous essayons de travailler en partenariat avec l'Insee ou des consultants externes. Nous avons mené une étude sur la formation des prix d'un panier de 21 produits avec la grande distribution et nous travaillons actuellement sur le secteur agroalimentaire.

L'OPMR de La Réunion rassemble toutes les forces vives du territoire : administrations, chambres consulaires, parlementaires, représentants des entreprises, des salariés et des consommateurs. Notre Observatoire a la particularité d'intégrer également une dizaine de citoyens tirés au sort, dont le regard neutre et les questions sortent parfois de l'ordinaire.

L'essentiel des produits manufacturés que nous consommons est importé d'Europe. Outre l'éloignement et la fiscalité, la cherté s'explique surtout par la longueur de la chaîne de valeur, qui compte plus d'une dizaine de maillons chez nous, contre deux ou trois en Hexagone. Pour certains acteurs de la grande distribution, chaque maillon est un centre de coûts, mais pour d'autres, qui ont verticalement intégré la chaîne, chaque étape est aussi un centre de profit. Notre étude sur 21 produits a révélé des surcoûts de plus de 75 %, avec des marges captées à chaque étape par des entreprises qui, si elles ne sont pas juridiquement liées, appartiennent économiquement au même groupe et aux mêmes porteurs de capitaux. Le sujet de l'octroi de mer est également central et nous aurons l'occasion d'y revenir.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Merci beaucoup. Je donne la parole à Madame la rapporteure.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie pour ces interventions assez différentes et intéressantes, qui permettent d'ouvrir la discussion. Ma première question s'adresse à vous cinq. Un seul d'entre vous a évoqué la question de la concurrence insuffisante. Y a-t-il, oui ou non, une concurrence insuffisante dans les territoires d'outre-mer, conduisant à des

situations de monopole ou d'oligopole qui influencent la formation des prix ? Je souhaiterais que chacun me donne son avis précis sur ce point.

M. Christophe Girardier. – Oui, Madame la rapporteure, il y a un problème d'insuffisance de concurrence. Je sais que les distributeurs le nient. J'ai d'ailleurs rendu trois rapports à l'OPMR de La Réunion, dont un qui analysait la situation de la distribution généraliste avant la très grosse opération de concentration qui a vu le groupe Hayot racheter le numéro un de la distribution sur l'île.

Pour répondre clairement : dans l'Hexagone, le leader de la distribution généraliste atteint péniblement 25 % de part de marché. À La Réunion, le numéro un en détient 40 %. De plus, deux acteurs totalisent plus des deux tiers du marché. Quand un acteur pèse 40 % sur un petit territoire comme La Réunion, il n'y a plus de négociation possible : comment dire non à un acteur détenant un tel pouvoir de marché ?

Lors de mes enquêtes, les producteurs locaux m'ont tous confié, sous le sceau du secret, qu'il n'y avait plus de négociation. Il n'y a donc pas de négociation commerciale. Je suis volontairement tranché, car c'est la réalité.

Il faut aussi comprendre le phénomène des conglomérats. Il n'y a pas de monopole à La Réunion, mais un duopole qui totalise les deux tiers du marché, dont un acteur détient à lui seul 40 %. Selon la doctrine de la concurrence européenne, un problème peut exister au-delà de 30 % de part de marché. Le groupe Hayot est présent non seulement dans la distribution (marché aval), mais aussi dans la production, chez les grossistes, les transitaires et dans une multitude d'autres secteurs : sport, bricolage, habillement, avec des enseignes comme Décathlon, Carrefour ou Monsieur Bricolage. Ce groupe est également le représentant de la plupart des grandes marques. Vous retrouvez donc le même acteur dans le magasin, à l'importation, dans la logistique. Il suffit de compter les conteneurs à son nom au port de La Réunion ou de Martinique pour mesurer son poids.

La preuve de ce que j'avance réside dans la publication des comptes du groupe Hayot. J'avais évalué le chiffre d'affaires du groupe Hayot à 3 milliards d'euros, ce que le groupe avait qualifié de fantaisiste. Deux ans plus tard, le chiffre publié était de 5 milliards. Sur ces 5 milliards, 2 sont réalisés à La Réunion, 800 millions en Martinique et 750 millions en Guadeloupe. L'analyse des comptes consolidés du groupe, qui regroupe environ 300 sociétés, est éclairante : elle permet de neutraliser les éventuels transferts de marges entre filiales. En 2023, la marge commerciale du groupe s'élevait à 1,7 milliard d'euros, soit 35 % du chiffre d'affaires. À titre de comparaison, des acteurs de profil similaire atteignent péniblement 20 %. Il faut rappeler que le groupe Hayot réalise 95 % de son chiffre d'affaires en outre-mer, là où il détient des positions dominantes.

Si l'on regarde la marge nette, c'est-à-dire ce qui reste après paiement de toutes les charges, le bénéfice net du groupe s'élève à 230 millions d'euros,

soit 4,6 % du chiffre d'affaires. Le groupe Carrefour, de calibre comparable, est à 1,6 %. Cet écart est considérable. Mon raisonnement est factuel : la combinaison d'une domination en termes de pouvoir de marché et de marges anormalement élevées caractérise un abus de position dominante. La réussite économique n'est pas illicite, mais elle peut le devenir lorsqu'elle découle d'un tel abus.

C'est ce que je dirai au Parquet national financier. Je pense que cela doit intéresser le législateur. Vous avez la combinaison de deux phénomènes : une concentration et un niveau de performance commerciale anormalement élevé par rapport à des groupes de même profil. Cela s'appelle un abus de position dominante, et l'un des chefs d'enquête du PNF porte précisément sur ce point. Pour moi, cet abus est caractérisé. Madame la sénatrice, vous avez une combinaison d'hyperconcentration des marchés, et pas seulement dans la distribution généraliste, et de structures conglomérales où les acteurs sont présents en amont et en aval de la chaîne de valeur.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Monsieur Gautier, peut-être avez-vous une remarque ?

M. Alexandre Gautier. – Le constat d'un environnement concurrentiel limité est partagé. Il faut toutefois en analyser les causes. L'étroitesse des territoires favorise structurellement cette situation, et des barrières à l'entrée freinent l'implantation de nouveaux acteurs. Je reviens sur le manque d'intégration régionale, qui est une barrière énorme. Actuellement, une entreprise sud-africaine, par exemple, souhaitant commercer avec La Réunion doit se conformer à l'ensemble des règles de l'Union européenne. C'est un coût non négligeable. Une fois cet effort consenti, cette entreprise préférera sans doute se tourner vers le marché européen de 300 millions d'habitants plutôt que vers le seul marché réunionnais.

L'instabilité de l'octroi de mer constitue une autre barrière. Le manque de visibilité sur la fiscalité n'encourage pas les initiatives de diversification des importations ou de développement de productions locales.

La question de l'intégration verticale entre grossistes et distributeurs est également indéniable. Lorsqu'un grossiste appartient au même groupe qu'un distributeur, le risque qu'il favorise ses propres supermarchés au détriment de la concurrence est réel. Enfin, la complexité des réglementations avantage les acteurs déjà en place et décourage les nouveaux entrants. Il ne faut pas négliger l'effet de ces barrières à l'entrée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous dites qu'il y a un risque. Cela signifie que vous n'êtes pas certain que cela se produise ?

M. Alexandre Gautier. – Pour être concret, en 2009, des producteurs s'étaient plaints d'une augmentation des marges arrière. Il serait utile d'actualiser ces analyses sur l'ensemble de la chaîne de valeur. La situation est telle que de nombreux facteurs défavorisent la concurrence. Une telle intégration verticale est souvent pénalisante pour les acteurs qui ne font pas

partie de la chaîne intégrée. En outre, plus les règles d'installation sont complexes, plus il est difficile pour un nouvel acteur de tenter l'aventure. Ces barrières structurelles et réglementaires limitent de fait la concurrence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–**Nous allons donner la parole à nos deux intervenants à distance. Considérez-vous que la concurrence insuffisante sur vos marchés respectifs, due à des situations de monopole, duopole ou oligopole, est l'une des raisons principales de la cherté de la vie ? Vous en avez peu parlé dans vos propos liminaires.

M. Patrick Plantard. **–** Il n'y a pas de monopole sur l'ensemble des territoires, à l'exception peut-être de Saint-Barthélemy, qui ne compte qu'une seule supérette. En Martinique, Guadeloupe et Guyane, on dénombre six à sept groupes dans la distribution alimentaire générale.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Donc pas de situation où deux groupes représenteraient un très fort pourcentage de la distribution, comme cela a été décrit ?

M. Patrick Plantard. **–** Sur ces trois territoires, nous avons trois groupes qui détiennent un pourcentage élevé.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** L'information dont nous disposons pour la Martinique est que quatre familles détenaient 80 % du marché. Est-ce faux ?

M. Patrick Plantard. **–** En Martinique, les groupes Despointes, Bernard Hayot, Parfait et Ho Hio Hen sont effectivement des acteurs majeurs. Ce sont des groupes familiaux, mais Carrefour dans l'Hexagone l'est aussi. Le modèle n'est pas forcément le bon critère.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** En l'occurrence, vous confirmez que ce sont bien quatre familles qui détiennent 80 % du marché ?

M. Patrick Plantard. **–** Je ne peux pas confirmer le chiffre de 80 %, mais ces quatre familles détiennent une large majorité du marché. Quand on vit sur place, on constate qu'il n'y a pas un supermarché qui paraisse beaucoup plus cher ou moins cher qu'un autre. Les petits acteurs craignent les gros, car ces derniers, comme cela a été dit, ont souvent procédé à une intégration verticale : sur la quinzaine d'intervenants de la chaîne de valeur, ces groupes peuvent posséder une filiale à chaque niveau. La marge appliquée à chaque étape n'est pas forcément plus élevée que celle des autres entreprises du secteur, mais l'avantage pour le groupe est qu'il cumule les marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Le cumul des marges sur plusieurs maillons de la chaîne n'est tout de même pas négligeable.

M. Patrick Plantard. **–** Certains peuvent maîtriser tous les éléments de la chaîne. On a beaucoup parlé du groupe Hayot, mais d'autres font pareil, très clairement.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous allons vous donner la parole pour répondre à cette même question, Monsieur Cavillot.

M. Jocelyn Cavillot. – Concernant les monopoles, il y en a bien à La Réunion : celui de la SRPP (Société réunionnaise de produits pétroliers) pour le stockage de carburant, et celui d'URCOOPA pour l'importation et la fabrication d'aliments pour animaux et de farine.

Comme l'a détaillé M. Girardier, la problématique du groupe Hayot, mais aussi du groupe Caillé, est celle de l'intégration verticale. Pour certains, les étapes de la chaîne sont des centres de coûts ; pour eux, ce sont des centres de profit. Le vrai problème sur nos territoires est le pouvoir de marché de quelques groupes qui combinent une intégration à la fois verticale et horizontale dans des secteurs clés pour le coût de la vie : automobile, centres auto, pneus, etc. De mon point de vue, l'absence de concurrence, au sens où on l'entend en Europe, n'est pas forcément choquante. Nos territoires sont trop petits pour permettre à une multitude d'acteurs d'être en concurrence. La question n'est donc pas tant le nombre d'acteurs que la structure de ceux qui existent.

Si la concurrence pouvait jouer librement, nous risquerions de nous retrouver avec un acteur en situation de monopole, ou avec trois acteurs se partageant le marché dans le cadre d'une entente sur les prix et les parts de marché. C'est pourquoi, en élargissant le champ au-delà de la grande distribution, j'estime que nous sommes déjà dans cette configuration à La Réunion pour de nombreux secteurs où opèrent seulement trois ou quatre acteurs, jamais cinq. Je peux citer l'automobile, la banque, l'assurance, l'accès à internet ou le transport aérien. Pour ces marchés qui ne peuvent supporter une large concurrence, la nécessité première n'est pas tant la concurrence elle-même que la régulation, afin de protéger le consommateur qui n'a aucune prise sur ce nombre restreint d'opérateurs.

Prenons l'exemple du secteur automobile, où sont présents le groupe Caillé, UBH et quelques autres. Comment se fait-il que tous ces acteurs qui importent des véhicules électriques affichent des prix très supérieurs à ceux de l'Hexagone, alors que l'octroi de mer était jusqu'à récemment à un taux nul pour ces véhicules ? L'absence d'octroi de mer et le taux de TVA ne suffisent pas à justifier une telle augmentation, pas plus que le coût du transport. Comme ces groupes contrôlent à la fois l'importation et la vente directe, il n'y a pas de multiplication d'acteurs le long de la chaîne de valeur qui pourrait expliquer ces écarts.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je souhaiterais vous interroger sur les pratiques commerciales dans les outre-mer, notamment en ce qui concerne les marges arrière, les remises et les ristournes. Après de nombreuses auditions, nous avons une vision à peu près claire de ce qui se pratique dans l'Hexagone. J'aimerais savoir si les mêmes mécanismes sont à l'œuvre dans les territoires ultramarins.

M. Christophe Girardier. – Oui, avec une ampleur sensiblement accrue. La marge avant appelle peu de commentaires, car je n'y vois globalement rien de dramatique. En revanche, il faut rappeler qu'il existe deux types de marges arrière, afin de bien comprendre ce qui change en outre-mer. La marge arrière est une somme d'argent demandée par le distributeur à son fournisseur. Contrairement à une transaction classique où le fournisseur facture le distributeur, c'est ici le distributeur qui émet une facture vers son fournisseur. Le problème réside précisément là.

La première catégorie de marge arrière est une ristourne versée par le producteur en fin ou en cours d'année pour l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires. Il s'agit de sommes colossales, qui peuvent représenter 5 %, 10 %, et j'ai même vu jusqu'à 18 % du chiffre d'affaires. La seconde est liée à la coopération commerciale : le distributeur facture des services comme la mise en avant des produits en têtes de gondole. Normalement, suivant les orientations réglementaires, ces marges arrière devraient être, au moins en partie, restituées aux consommateurs. Or, ce n'est pas ce qui se passe. Dans les groupes intégrés, la centrale d'achat empoche la marge arrière mais ne la restitue pas au magasin. C'est un point qui semble avoir échappé au rapport que vous avez consulté.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Pourquoi affirmez-vous qu'elle n'est pas restituée au magasin ?

M. Christophe Girardier. – Parce que la centrale d'achat, qui est une entité distincte, la conserve. Pour que les comptes soient transparents, si une centrale achète pour le compte d'un magasin, la marge arrière perçue devrait être reversée à ce dernier. Ce n'est pas ce qui se passe : la marge arrière est conservée ailleurs et n'apparaît pas dans les comptes du magasin. Je m'en suis moi-même rendu compte.

Les distributeurs affirment ne pas pratiquer de marges excessives. Je me souviens avoir demandé le compte d'exploitation d'un hypermarché. On me répondait : « Monsieur Girardier, nous faisons 2 % de marge. » Cela paraissait effectivement raisonnable. Mais lorsque je demandais où était la marge arrière, la réponse devenait : « C'est compliqué, elle est dans la centrale d'achat qui appartient au groupe. » C'est pourquoi il faut analyser les comptes consolidés.

Pour répondre à votre question en une phrase : la pratique des marges arrière est excessive en outre-mer, en raison de l'exercice souvent abusif d'un pouvoir de marché. Je ne peux citer le nom de ce producteur local à La Réunion, mais il s'agit d'un petit acteur réalisant environ deux millions d'euros de chiffre d'affaires. On lui imposait des marges arrière et on exigeait qu'il livre lui-même les magasins, malgré ses faibles moyens. Le différentiel de pouvoir de marché entre ce groupe et cette petite structure est tel que ce n'est évidemment pas le producteur qui fixait les objectifs. Normalement, c'est

le fournisseur qui conditionne la ristourne à l'atteinte d'un certain chiffre d'affaires.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Dans l'exemple que vous citez, quel pourcentage du chiffre d'affaires était demandé ?

M. Christophe Girardier. **–** Environ 15 %, ce qui est considérable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** La coopération commerciale s'ajoute-t-elle à ces 15 % ?

M. Christophe Girardier. **–** Oui. Et là encore, face à un tel pouvoir de marché, la discussion sur les objectifs est impossible. C'est pourtant le sens des lois Egalim, par exemple, qui visent à favoriser la discussion et la négociation. Avec un tel déséquilibre, il ne peut y avoir de négociation.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Merci, c'est très clair. Monsieur Gautier, en quelques mots s'il vous plaît.

M. Alexandre Gautier. **–** Nous analysons les comptes des entreprises, mais les données ne sont pas détaillées, ce qui ne nous permet pas de voir ces pratiques. En revanche, nous militons pour une transparence totale sur ce sujet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Monsieur Plantard, avez-vous des éléments à nous apporter sur cette question des marges arrière ?

M. Patrick Plantard. **–** Je n'ai pas d'informations sur les marges arrière. L'OPMR dépend de l'IEDOM, de l'Insee ou du pôle concurrence de la DEETS pour obtenir des informations, et nous n'en avons pas sur ce sujet. Cela dit, en discutant avec les petits industriels fournisseurs de la grande distribution, personne ne s'est jamais plaint auprès de nous de marges arrière abusives.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** C'est étonnant, car ici dans l'Hexagone, c'est un sujet de plainte constant.

Pour les produits frais, qui proviennent essentiellement de nos agriculteurs, la problématique est différente : les producteurs souhaitent approvisionner les supermarchés pour vendre leur production, mais les supermarchés, de leur côté, n'ont pas la garantie d'un approvisionnement constant en qualité et en volume tout au long de l'année. Nous en sommes plutôt à ce niveau de difficulté pour la mise en œuvre des filières.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Merci beaucoup. Monsieur Cavillot, aviez-vous des éléments sur ces marges arrière ?

M. Jocelyn Cavillot. **–** Oui. À l'occasion de nos travaux sur la transparence, nous avons rencontré des acteurs de la grande distribution. Peu se sont exprimés, mais au moins deux d'entre eux, qui étaient en difficulté financière, nous ont clairement dit que les marges arrière leur servaient *in fine* à équilibrer leurs comptes. Les autres sont restés très évasifs. Je confirme donc

ce qu'expliquait Monsieur Girardier : le problème des marges arrière est qu'elles n'apparaissent pas dans les comptes d'exploitation des sociétés de distribution. Pour les groupes les plus sophistiqués, que nous avons cités aujourd'hui, elles figurent dans les comptes d'autres structures. Ainsi, quand ils affirment ne réaliser que 1 % ou 2 % de marge, ces éléments sont omis.

Au final, c'est bien le consommateur qui paie. L'argument selon lequel les marges arrière servent à financer les promotions ne tient pas. Il est démontré que nous avons davantage recours aux promotions dans nos territoires, mais la réalité est que même ces promotions sont payées par les producteurs et les fournisseurs, pas par la distribution.

Enfin, tous les acteurs, qu'il s'agisse des producteurs, des fournisseurs ou de la grande distribution, ont intégré ce mode de fonctionnement. Quand nous leur demandons ce qui se passerait si nous les supprimions, la grande distribution juge cela impossible. Mais même certains fournisseurs sont réticents, tant ils ont intégré ce système dans leur modèle économique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Monsieur Girardier nous a donné des chiffres. Confirmez-vous ces ordres de grandeur ou n'avez-vous aucune idée de la proportion de ces marges arrière ?

M. Jocelyn Cavillot. **–** Oui, je pense que la proportion est à peu près juste. Sur les 21 produits que nous avons étudiés, nous avons même relevé un cas allant bien au-delà des 18 % maximum cités par Monsieur Girardier : nous sommes à 27 %, concernant un produit qui n'était pas produit localement, mais importé par un producteur-importateur. C'est considérable.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je voudrais savoir si vous êtes plutôt favorable à un plafonnement ou à un encadrement des marges. J'aimerais également savoir si vous estimez que la loi Egalim a une quelconque pertinence ou réalité sur les territoires d'outre-mer, et si elle y est appliquée. Monsieur Girardier ?

M. Christophe Girardier. **–** Je ne suis pas favorable à un plafonnement des marges, car cela ne fonctionnerait pas, ni économiquement ni juridiquement : de toute façon, la mesure serait retoquée par la Commission européenne. En revanche, un encadrement, oui. Je le répète, lorsqu'un environnement favorise un pouvoir de marché, je n'ai jamais vu un acteur économique ne pas en user. Il faut donc d'abord régler ce problème de fond. Pour que la négociation existe, il faut un pluralisme financier suffisant qui permette de redonner le pouvoir aux producteurs et aux fournisseurs.

Pour l'encadrement, une mesure radicale serait d'imposer l'affichage de la marge arrière sur le ticket de caisse. Par exemple, indiquer qu'un produit acheté 5,70 euros inclut 3 euros de marge arrière. Une autre approche, sans aller jusqu'à un maximum qui se heurterait à des obstacles juridiques, serait d'imposer réglementairement qu'une partie de cette marge soit restituée au consommateur en la réintégrant dans la facture d'achat. Cela ne changerait

pas tout, mais cela permettrait aux autorités de mieux contrôler la situation, plutôt que de devoir chercher des factures éparpillées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Normalement, une partie est déjà intégrée.

M. Christophe Girardier. **–** Normalement, comme vous le dites. Le problème, c'est que l'Autorité de la concurrence se plaint de l'opacité des acteurs dans son dernier rapport, ce qui est stupéfiant car, en tant que législateur, vous avez donné à cette autorité des pouvoirs qu'elle n'exploite pas. Elle a tous les outils pour obtenir ces informations.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Monsieur Gautier, pouvez-vous préciser certains points sur ce sujet ?

M. Alexandre Gautier. **–** Notre vision est qu'il faut traiter les problématiques de fond. La transparence sur les marges est sans aucun doute extrêmement importante, mais de telles mesures ne doivent pas masquer les actions structurelles nécessaires. Par exemple, le développement du commerce en ligne, la facilitation de l'installation de nouveaux acteurs, peut-être *via* des procédures accélérées, et la réduction des coûts d'approvisionnement. C'est un travail de fond qui prend plus de temps, mais qu'il faut absolument mener.

Mme Antoinette Guhl , rapporteure. **–** C'est ce que vous aviez également souligné dans votre propos introductif, et c'était très clair.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Monsieur Plantard, sur cette transparence ?

M. Patrick Plantard. **–** Plafonnement, encadrement des marges, transparence : plus il y en a, mieux c'est. La difficulté est que pour assurer la transparence, il faut que quelqu'un contrôle, et qu'il en ait les moyens. La grande difficulté réside là. On le voit sur le prix des carburants, où les marges sont pourtant administrées et contrôlées : la situation est actuellement extrêmement complexe. Si nous devons faire cela sur un spectre de produits très large, ce sera difficile. Je rejoins plutôt l'IEDOM sur le fait qu'il vaut mieux s'attaquer aux causes structurelles. C'est une démarche exigeante et de longue haleine.

M. Jocelyn Cavillot. **–** Sans être original, je dirais que la limitation du pouvoir de marché est essentielle. Ce sont ces acteurs qui, par leur position, imposent les marges arrière et les conditions commerciales. Il faut pouvoir limiter la captation du pouvoir de marché, que ce soit sur un plan vertical ou horizontal.

Je pense aussi que les moyens de contrôle manquent cruellement dans nos territoires. Nous avons des acteurs qui, de mon point de vue, transgressent les règles par leur position dominante, qui est à la limite de l'abus. Il manque des contrôles de l'Autorité de la concurrence pour sanctionner ou ne serait-ce que pour lancer des alertes. Par exemple, pour La Réunion, les dossiers sont instruits localement mais les décisions sont prises à Paris. Il peut s'écouler un

an ou deux entre la détection d'une faute et la décision, ce qui est beaucoup trop long. Renforcer la régulation et le contrôle sur ces sujets pourrait faire avancer les choses.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Nous allons maintenant donner la parole à nos collègues pour leurs questions. Madame Bélim.

Mme Audrey Bélim. **–** Merci, Madame la Présidente. Depuis nos territoires, notre vision est la suivante : lorsque les mêmes acteurs contrôlent l'importation, la distribution et la vente, et que simultanément les outils publics ne disposent ni de données fines ni de pouvoirs contraignants, la question n'est plus de savoir s'il y a vie chère, mais bien de savoir à qui elle profite. C'est précisément en cela que cette commission d'enquête sur les marges est importante. Le plus compliqué dans nos territoires est cette opacité, ce non-dit concernant la transparence sur la construction des prix sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Monsieur Girardier, pourriez-vous nous dire combien de centimes, sur un euro payé en caisse, correspondent réellement à la marge nette locale ? Cette donnée est-elle accessible ? Si non, pourquoi ?

Je souhaiterais également savoir si l'IEDOM dispose de données précises, produit par produit, permettant d'isoler les marges à chaque étape de la chaîne. Surtout, en l'absence de ces données fines, comment pouvons-nous prétendre réguler le marché à travers des dispositifs comme le bouclier qualité-prix (BQP) ou les protocoles sur les prix ?

Enfin, je demanderai aux présidents des OPMR si, depuis la création de ces observatoires, des changements ont été opérés dans le panier des ménages et si vous avez observé une baisse structurelle des prix.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Nous redonnons la parole à Monsieur Girardier pour une première réponse.

M. Christophe Girardier. **–** Si j'ai bien compris votre question, il s'agit d'évaluer la part du profit. La seule façon de le faire est d'analyser les comptes, et comme je l'ai démontré, il faut aller jusqu'aux comptes consolidés. La réponse à votre question se trouve dans le communiqué de presse que j'ai publié sur le cas du groupe Hayot. Je m'étonne d'ailleurs que, malgré mes publications faisant état d'atteintes à la concurrence, ni la DGCCRF ni l'Autorité de la concurrence n'aient diligenté d'enquête.

Pour vous donner une idée, quand un opérateur réalise trois à quatre fois plus de marge nette que ses concurrents, c'est un signal. Le problème est que pour un groupe comme Hayot, qui compte environ 300 sociétés ayant chacune leurs propres comptes, il faut une véritable enquête pour reconstituer le modèle économique. Mesdames et Messieurs les sénateurs, vos lois ne sont pas respectées. L'Autorité de la concurrence, que vous avez créée, dispose d'un mandat et de pouvoirs d'enquête. Contrairement à un expert comme moi, qui dépend de la bonne volonté des acteurs pour obtenir des informations,

l'Autorité peut exiger des réponses. Or, en presque 17 ans, elle n'a rendu qu'une trentaine de décisions concernant l'outre-mer. Vous avez doté l'Autorité d'un pouvoir extrêmement important : celui des injonctions structurelles. En vertu de la loi, elle peut enjoindre aux acteurs de modérer certaines pratiques ou même de céder des actifs si elle détecte des atteintes à la concurrence. Savez-vous combien de fois l'Autorité de la concurrence a exercé ce pouvoir depuis sa création, y compris pour les outre-mer ? Aucune.

J'ai pourtant démontré dans trois rapports successifs l'existence d'atteintes à la concurrence caractérisées. J'ai remis ces rapports aux services de la DGCCRF, qui n'ont pas enquêté. Je l'ai signalé à l'Autorité de la concurrence. Il y a un lien direct, constamment rappelé durant cette commission, entre le pouvoir de marché et les pratiques sur les marges arrière, entre autres. Rien n'est fait. C'est un vrai sujet. Des procédures « article 40 » du code de procédure pénale auraient même dû être lancées au vu des éléments que j'ai fournis, mais elles ne l'ont pas été. Des choses graves se passent, et les lois que vous votez ne sont pas appliquées en outre-mer.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Très bien. N'hésitez pas à nous transmettre tous ces éléments. Monsieur Gautier, nous revenons à la question.

M. Alexandre Gautier. **–** Nous récupérons les liasses fiscales et les comptes des entreprises. Nous ne disposons pas de ces éléments produit par produit : notre travail porte sur les données agrégées. Cela étant dit, et comme vous l'avez souligné, ces priorités relèvent de l'Autorité de la concurrence ou des DEETS, qui soulignent de façon générale l'insuffisance de leurs moyens.

M. Jocelyn Cavillot. **–** Effectivement, il y a un manque d'évaluation des politiques publiques et des moyens mobilisés. Surtout, nous sommes incapables de démontrer si ces dispositifs profitent davantage aux acteurs économiques ou au développement du territoire, car les indicateurs de développement peinent à décoller depuis des années.

Concernant le bouclier qualité-prix (BQP), il n'existe pas d'étude d'évaluation approfondie. Cependant, les études annuelles de l'OPMR montrent que l'écart de prix entre le panier BQP de La Réunion et les prix de l'Hexagone est de 9 %. Comparé à l'écart global de 37 % sur l'alimentaire mesuré par l'Insee, on voit que le BQP joue son rôle. Le problème est que ce panier ne contient que 175 produits aujourd'hui à La Réunion, contre 110 au début de l'année et 153 il y a deux ou trois ans. Le panier qu'il couvre s'étoffe progressivement mais cela reste insuffisant.

Il faudrait aussi pouvoir évaluer plus finement l'ensemble des aides (européennes, étatiques, locales), comme celles à l'importation d'aliments du bétail, gérées en monopole par l'URCOOPA. Malgré ces aides, le coût de production de la viande locale reste supérieur à celui de la viande importée. Néanmoins, la bonne structuration des filières de volaille et de porc à La

Réunion permet d'atteindre une quasi-autosuffisance, ce qui est moins le cas pour le bœuf.

Cela ne règle pas la difficulté sur les produits importés. La production de fruits et légumes, bien moins structurée, est plus problématique.

Un mot sur l'octroi de mer. Cet outil sert à la fois à financer les collectivités et à favoriser la production locale. Il est impossible de baisser cette taxation sans impacter les budgets des collectivités. Or, certains produits de première nécessité, comme la voiture, dans nos territoires où les transports collectifs sont rares, sont fortement taxés. Une solution structurelle serait de scinder cet outil en deux : l'un pour le financement des collectivités et un autre dédié exclusivement à l'aide et au développement de la production locale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Merci beaucoup. La parole est à notre collègue Marie-Do Aeschlimann.

Mme Marie-Do Aeschlimann. **–** Merci pour vos éclairages. Il y a un constat évident de dysfonctionnements qui agissent comme un amplificateur de ce que nous observons sur le territoire hexagonal, probablement en raison des caractéristiques structurelles des territoires ultramarins. Monsieur Girardier, dans vos travaux, avez-vous pu établir des comparaisons avec la situation d'autres régions ultrapériphériques d'États européens ? Même si les questions d'éloignement diffèrent, constate-t-on des écarts de prix équivalents ?

Par ailleurs, le projet de loi visant à sécuriser l'approvisionnement, en son article 7, demande la transparence des marges arrière, ce qui pourrait en partie régler les dysfonctionnements que vous soulignez. Au-delà de la nécessité d'encadrer ces pratiques, la question des pouvoirs des OPMR se pose. On a beaucoup parlé de l'action, ou de l'inaction, de l'Autorité de la concurrence. Estimez-vous qu'il serait nécessaire de renforcer les capacités d'action des OPMR, en leur conférant par exemple des pouvoirs d'enquête ou d'injonction plus contraignants, afin de permettre de documenter les faits dont vous avez l'intuition ou la connaissance indirecte et d'y donner des suites judiciaires ou réglementaires ?

M. Christophe Girardier. **–** C'est une excellente question, s'agissant des autres régions ultrapériphériques. J'ai rapidement regardé ce qui se passe dans les territoires américains, où il semblerait exister aussi des problèmes de vie chère, mais je n'ai pas assez d'éléments pour conclure.

Concernant le projet de loi que vous mentionnez, j'ai examiné celui qui avait été déposé par l'ex-ministre des outre-mer et avais indiqué à son cabinet que je n'y voyais aucune mesure de nature à avoir un effet significatif sur la vie chère. Techniquement, rien dans ce document ne m'a convaincu.

Faut-il renforcer les OPMR ? Certainement. Je ne crois pas qu'ils aient une vocation de répression, mais ils doivent être renforcés. Ayant travaillé pour eux, sous le contrôle du vice-président de l'OPMR de La Réunion et du

président de celui de Martinique, je peux vous dire qu'il faut premièrement leur donner des pouvoirs d'enquête, car ils se heurtent à un manque d'informations. Deuxièmement, il leur faut des moyens. Le budget annuel de l'OPMR de La Réunion est inférieur à 100 000 euros, ce qui est dérisoire. Troisièmement, ils devraient utiliser les pouvoirs qu'ils ont déjà : les présidents d'OPMR pourraient saisir l'Autorité de la concurrence ou même le procureur de la République, mais ils ne le font pas.

Il faut couper le cordon ombilical entre l'État et les OPMR. La loi précise sagement que le président de l'OPMR est un magistrat de la Cour des comptes, garantissant son indépendance. C'est lui qui devrait gérer le budget. Or, dans les faits, il faut l'aval du préfet : si le préfet n'approuve pas une enquête, il ne donnera pas le budget. Le président de l'OPMR doit pouvoir décider lui-même de l'usage de son budget.

Le seul moyen de régler le problème de la vie chère est que la loi s'en empare avec trois mesures simples :

- réformer l'Autorité de la concurrence en créant une section ultramarine, seule compétente pour décider des poursuites et des injonctions concernant ces territoires ;

- imposer une part de marché maximale, que je propose de fixer à 25 % du chiffre d'affaires par département d'outre-mer ;

- interdire les conglomérats en outre-mer : un acteur doit choisir entre être distributeur, producteur ou grossiste, mais ne peut cumuler ces activités.

Si vous prenez ces trois mesures, vous réglez le problème.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Nous enregistrons vos propositions. Monsieur Gautier ?

M. Alexandre Gautier. **–** Les problèmes soulevés justifient un renforcement des ressources et des prérogatives d'un régulateur, quitte à les alléger lorsque la situation sera assainie. En tant que régulateur moi-même, j'y suis forcément très favorable, mais il y a indéniablement une justification à ce renforcement.

M. Patrick Plantard. **–** Je confirme que les moyens de l'OPMR sont extrêmement limités. Le budget moyen de chaque OPMR se situe entre 50 000 et 60 000 euros par an. Exceptionnellement, en Martinique, nous avons pu engager 250 000 euros en 2025. Avec cette somme, outre le fonctionnement, nous avons financé une étude sur le coût d'entretien automobile, qui a mis en évidence l'intégration verticale dans ce secteur, et la création d'un comparateur de prix.

Ce dernier devrait permettre, pour les 6 000 produits inclus dans le protocole d'accord local, de comparer les prix d'un supermarché martiniquais avec ceux de n'importe quel supermarché de l'Hexagone, afin d'objectiver les écarts produit par produit.

Le budget est demandé et géré par le préfet, il faut donc bien s'entendre avec lui pour lancer nos études. Le contrôle du protocole est assuré par le pôle C de la DEETS. Chaque mois, les distributeurs communiquent les prix d'achat, de vente et les marges pour les 6 000 produits. Cependant, la DEETS locale n'avait pas les moyens de traiter ces données. Il a fallu créer une structure dédiée à Paris avec trois ETP pour assurer ce suivi. Pour le reste des produits, nous n'avons aucun moyen de contrôle.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Monsieur Cavillot, vous vouliez compléter ?

M. Jocelyn Cavillot. **–** Oui, pour compléter sur les moyens. En 2025, on nous a notifié une enveloppe de 75 000 euros au mois de septembre. Cette année, nous disposons théoriquement de 100 000 euros, mais au 15 avril, nous ne savons toujours pas quel montant nous pouvons engager.

Il faut aussi comprendre que les OPMR n'ont pas la personnalité morale. De ce fait, même si nous voulions gérer un budget, avoir un bureau ou un employé, nous ne le pourrions pas. C'est pourquoi tous les aspects matériels sont gérés par la préfecture. En ce qui nous concerne, le secrétariat général pour les affaires régionales met à notre disposition un bureau, des salles de réunion et un chargé de mission qui fait office de secrétariat. Les moyens alloués sont très en deçà de l'ambition affichée pour les OPMR.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** La parole est à notre collègue Évelyne Renaud-Garabedian.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Merci, Madame la Présidente. Je m'adresse à Monsieur Gautier. La lecture de votre rapport de l'IEDOM, publié en février 2026 sur la formation des marges en Martinique, m'a apporté un éclairage assez différent de ce qui a été dit jusqu'à présent, et je suis un peu perdue. Ce rapport met en évidence que le niveau de rentabilité du commerce de détail et de gros en Martinique ne s'écarte pas significativement de ceux observés en métropole. Il souligne en revanche que les écarts de prix se concentrent davantage en amont, sur les activités de logistique et d'acheminement. L'Autorité de la concurrence a publié un rapport convergent à la même période, indiquant que les frais d'approche et l'octroi de mer représentent à eux seuls un tiers du coût d'achat des marchandises importées.

Ma question est donc la suivante : la vie chère en outre-mer ne tiendrait-elle pas moins à un excès de marge dans la distribution locale, où les marges semblent même plus faibles qu'en métropole, qu'à une chaîne de formation des prix plus longue et à une accumulation des coûts d'intermédiaires ? On nous a parlé d'une quinzaine d'intermédiaires. J'aimerais savoir quelles sont les activités réelles de ces différents prestataires – stockeur, transporteur, logisticien, etc. – avant de porter un jugement. Si le groupe Hayot, par exemple, réalise un vrai travail qui correspond à une prestation, il est normal qu'il y ait une marge. Pourriez-vous me fournir la liste de ces intermédiaires et de leurs prestations ?

M. Alexandre Gautier. **–** Notre lecture est tout à fait conforme à ce que vous avez décrit. Nous précisons bien dans notre rapport que notre approche se base sur des données non consolidées. Nous isolons les entités de distribution, de stockage, etc., au sein d'un groupe, mais les facturations intragroupe nous manquent. Nous ne capturons pas l'ensemble de la chaîne. C'est l'exemple que j'évoquais : une marge de 2 % peut paraître comparable à celle de l'Hexagone, mais si elle est appliquée deux fois dans la chaîne par différentes entités du même groupe, le résultat n'est plus du tout le même. C'est ce que nous ne voyons pas. D'où l'importance d'analyser l'ensemble de la chaîne de valeur, comme le montre un schéma de l'Autorité de la concurrence qui détaille le parcours d'un produit jusqu'au rayon.

M. Christophe Girardier. **–** Madame la Sénatrice, je comprends votre question, mais mon métier est d'analyser les faits et je réfute cette analyse. D'abord, la plupart des intermédiaires dont vous parlez sont contrôlés par les mêmes groupes. Ensuite, il n'y en a pas tant que cela. Je suis en désaccord avec l'analyse de l'Autorité de la concurrence, qui se contredit d'ailleurs par rapport à une étude qu'elle avait faite cinq ans auparavant.

Prenons l'exemple d'un produit vendu dans un hypermarché Carrefour du groupe Hayot. Le produit est acheté en métropole *via* une des quatre grandes centrales d'achat. Il est ensuite acheminé par bateau. À l'arrivée, quelques intermédiaires interviennent pour l'acconage, le déchargement et le transport du conteneur jusqu'à un entrepôt qui appartient au groupe Hayot. Ces étapes ne génèrent pas les marges que nous observons. La multitude supposée d'intermédiaires n'explique en rien l'origine de ces marges.

La preuve réside dans les comptes consolidés. Le groupe Hayot peut dire ce qu'il veut, mais les faits sont là : les comptes montrent une performance commerciale anormalement élevée. On ne peut pas prétendre n'être pour rien dans la vie chère quand on détient 40 % de part de marché à La Réunion. Dans mes rapports, j'ai même montré que si l'on prend l'ensemble des achats courants des Réunionnais, le groupe Hayot en totalise à lui seul près de 45 %. C'est énorme. Les comptes consolidés intègrent tous les intermédiaires et montrent ce qu'il reste à la fin : une marge nette de 4,7 %, là où des groupes comparables sont à moins de 2 %.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Demain, nous demanderons des précisions sur le cheminement des produits. Nous entendons bien votre argument sur la nécessité d'une approche consolidée. Monsieur Cavillot, souhaitez-vous préciser des choses ?

M. Jocelyn Cavillot. **–** Oui, nous avons mené une étude auprès de six des sept acteurs de la grande distribution du territoire de La Réunion, sur la base d'un panier commun de 21 produits. Pour les 14 produits importés, voici la décomposition du coût que nous avons observée, sur une base de 100 à l'achat dans l'Hexagone : la logistique en amont (avant que le produit ne quitte

l'Hexagone) représente un surcoût de 3 à 7 %, avec 3 à 4 acteurs identifiés. Le transport maritime vers La Réunion ajoute 10 à 13 %, avec environ 3 acteurs. Les taxes (octroi de mer, droits de douane, taxes annexes) représentent 8 à 13 %, avec environ 2 acteurs. La logistique locale (du port au point de vente) ajoute 15 à 19 %, avec 3 à 4 acteurs. Enfin, la marge brute du dernier maillon, le point de vente, est de 20 à 25 %. Au total, un produit acheté 100 dans l'Hexagone arrive à plus de 175 dans le rayon.

Les acteurs mettent aussi en avant le fait qu'ils subissent un « tarif export » souvent plus élevé, sans raison, que le tarif métropolitain, et n'ont pas toujours accès aux centrales d'achat aux mêmes conditions.

Quant à l'octroi de mer, il intervient tôt dans la chaîne de valeur. Toutes les marges des acteurs suivants, ainsi que la TVA à la fin, s'appliquent aussi sur cet élément de coût. D'ailleurs, la loi de 2004 sur l'octroi de mer stipule clairement que la TVA ne peut pas s'appliquer sur l'octroi de mer. Il y a là manifestement un problème juridique, que nous avons soulevé dans un rapport où nous proposons de rendre l'octroi de mer déductible.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Merci beaucoup pour ces éclaircissements. Monsieur Plantard, avez-vous des éléments ?

M. Patrick Plantard. **–** Je confirme ce qu'a dit Monsieur Cavillot. Nous n'avons pas fait d'étude similaire, mais il est vrai qu'entre la sortie de la centrale d'achat et le caddie du consommateur, on compte près d'une dizaine d'intervenants. Pour donner un chiffre sur l'effet de la taxation en Martinique, dans le cadre du protocole d'accord de lutte contre la vie chère, l'octroi de mer et la TVA ont été mis à zéro pour 6 000 produits. Nous avons enregistré pour ces produits une baisse moyenne de 10 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Sur le prix de vente final ?

M. Patrick Plantard. **–** Oui, sur le prix de vente final. Ce chiffre est contrôlé tous les mois par la DEETS sur une longue période.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Très bien. Merci beaucoup, Messieurs, pour ces informations. Nous poursuivrons ce sujet demain.

Audition de MM. Stéphane Hayot, directeur général du groupe Bernard Hayot, Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien, et Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique

(Jeudi 16 avril 2026)

Mme Anne-Catherine Loisier, **présidente**. **–** Bonjour à toutes et à tous. Nous recevons aujourd'hui trois responsables de GBH, le Groupe Bernard Hayot : son dirigeant, M. Stéphane Hayot, M. Christophe Bermont, directeur de Carrefour Martinique et M. Amaury de Lavigne, directeur de Carrefour Océan Indien. Merci de votre présence.

Conformément aux règles des commissions d'enquête, vous devez prêter serment avant d'être entendus. Je vous rappelle qu'un faux témoignage devant notre commission est passible des peines prévues aux articles 434-13, 434-14 et 434-15 du Code pénal, soit notamment cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Tour à tour M. Stéphane Hayot, M. Amaury de Lavigne et M. Christophe Bermont prêtent 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 ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Aucune.

Mme Anne-Catherine Loisier, **présidente**. **–** Nous souhaitions vous entendre car les problématiques de prix et de marges résonnent avec un écho particulier dans les territoires ultramarins. Comme nous l'avons constaté ces derniers mois avec plusieurs dispositifs législatifs, la vie chère y est un phénomène bien identifié et multifactoriel. Il s'explique par l'insularité, l'éloignement, l'octroi de mer, mais aussi par la taille limitée de ces marchés où les coûts de production sont élevés et les économies d'échelle peu profitables. Ces petits marchés sont par ailleurs caractérisés par une faible concurrence. Les coûts d'entrée élevés en matière d'importation, de logistique et de fiscalité compliquent l'émergence de nouveaux concurrents et favorisent une concentration des acteurs en place.

Votre groupe, premier employeur privé des outre-mer, est souvent pointé du doigt pour cette omniprésence. Il a fallu la menace d'une injonction du tribunal il y a un peu plus d'un an pour obtenir le dépôt de vos comptes, qui constitue pourtant une obligation légale. Vos 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, vos 18 000 salariés dans le monde et vos 300 filiales ont attiré l'attention des médias, notamment *Le Monde* en février dernier, qui titrait : « Hayot, le nom de la vie chère en outre-mer ». Vous nous direz comment vous appréciez ces qualificatifs.

S'il est certain que vos marges ne sont pas le seul facteur des écarts de prix constatés en outre-mer, il est indispensable pour nous de comprendre leur rôle dans la formation des prix. Nous serons particulièrement intéressés de savoir comment s'opère la répartition de la valeur ajoutée entre producteurs, transformateurs, intermédiaires et vous-mêmes. Nous souhaitons comprendre comment se construisent vos prix et vos marges dans ces oligopoles souvent critiqués et comment se déroulent les négociations commerciales dans les territoires ultramarins.

L'audition se déroulera en trois temps : un propos liminaire d'une dizaine de minutes de votre part, Monsieur Hayot, sur les sujets que vous jugez importants ; les questions de Mme la rapporteure ; puis un temps d'échange avec les membres de la commission. Vous avez la parole.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Madame la présidente, Madame la rapporteure, Mesdames et Messieurs les sénateurs, je vous remercie de nous donner l'occasion de contribuer à vos travaux. C'est la cinquième fois en moins de deux ans que je me présente devant la représentation nationale et je m'en félicite, car ce sujet mérite du temps, de la rigueur et des réponses adaptées. Je souhaite commencer par rappeler que si l'on considère l'ensemble des postes de dépenses des ménages, les écarts de prix entre l'hexagone et l'outre-mer sont de l'ordre de 8 % à 12 %. En revanche, sur les seules dépenses alimentaires, ils atteignent 38 % à 40 %. La vie chère est une réalité quotidienne pour les populations de nos territoires, dont nous avons pleinement conscience. Nous savons qu'elle nourrit des attentes fortes et des solutions concrètes. Notre responsabilité collective est simple, c'est de comprendre les causes de cette situation et d'agir sur les leviers qui permettent réellement de faire baisser les prix. Mon propos s'organisera en quatre points : une brève présentation de notre entreprise, les faits établis par les autorités indépendantes sur nos marges, les causes structurelles de la vie chère et les solutions concrètes qui pourraient être mises en œuvre.

Notre groupe est une entreprise familiale, créée en 1960 par mon père, Bernard Hayot. En 2025, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros. La Martinique, où le groupe a été fondé et où se trouve notre siège, pèse 15 % de notre activité. Nous sommes devenus un groupe international présent sur 19 territoires, avec 19 200 collaborateurs, dont près de 10 000 en outre-mer. Vous l'avez dit, nous sommes le premier employeur privé de ces territoires, où nous avons recruté 770 collaborateurs en 2025. Depuis 2024, nous publions l'intégralité de nos comptes, holdings et filiales comprises, ainsi que nos comptes consolidés, ce qui permet à chacun de vérifier notre niveau réel de rentabilité.

Concernant nos relations avec nos fournisseurs, nous sommes très engagés dans le développement de la production locale, car une économie locale forte est plus résiliente, crée des emplois et donc du pouvoir d'achat. Nous avons par exemple mis en place un fonds d'un million d'euros pour aider les agriculteurs de Mayotte après le cyclone Chido et accepté de

participer à hauteur de 3 millions d'euros à un fonds d'appui aux jeunes entreprises innovantes en outre-mer. Nos marchés sont des marchés restreints, aux économies contraintes et fragiles. Les acteurs de grande distribution et de la distribution en général doivent avoir une attitude responsable. C'est pour cela que nous participons activement à la structuration des filières agricoles. Cela permet de placer la rémunération des producteurs au cœur des discussions, par exemple *via* la mise en place de fermes de référence qui définissent les conditions garantissant un revenu décent à l'éleveur. À la Réunion, après l'acquisition des magasins Casino, un mandataire indépendant désigné par l'Autorité de la concurrence a contrôlé pendant cinq ans la qualité de nos relations avec les fournisseurs locaux. Il a confirmé la bonne tenue de nos négociations et le respect intégral des engagements pris au moment de la reprise.

S'agissant des marges, objet de votre commission, depuis plus de quinze ans, chaque fois que les pouvoirs publics ont demandé à une autorité indépendante d'analyser les marges dans la grande distribution en outre-mer, la conclusion a été la même. Les marges sont comparables à celles observées dans l'hexagone. Les données publiées en 2026 par deux institutions indépendantes, l'Autorité de la concurrence et l'IEDOM, confirment ce constat.

Permettez-moi d'illustrer de manière très concrète. Lorsqu'un client dépense 100 euros dans nos magasins, 76 euros servent à payer la marchandise aux fournisseurs. Il reste 24 euros. Ces 24 euros servent à financer les salaires, pour environ 9 euros, les autres frais généraux (énergie, publicité, assurance, immobilier) pour environ 11 euros et les impôts et taxes, pour 2 euros. Au final, la marge nette représente 2 euros, c'est-à-dire 2 % du chiffre d'affaires, une marge nette équivalente à celle réalisée dans les magasins de l'hexagone.

Ces chiffres sont publics, ils sont certifiés et ils sont contrôlés par des institutions indépendantes. Nous en tirons une conclusion simple. Les marges de la distribution n'expliquent pas les écarts de 40 % sur l'alimentaire entre l'hexagone et l'outre-mer. La réalité est la suivante : nos prix de revient en magasin sont 40 % plus élevés que ceux d'un magasin dans l'hexagone. Et quand vous achetez 40 % plus cher, vous vendez nécessairement 40 % plus cher. Chercher du côté des marges, c'est chercher au mauvais endroit. La vie chère n'est pas un problème récent.

Dès 1953, les fonctionnaires des territoires ultramarins obtenaient une majoration de 40 % de leur traitement pour compenser le niveau de la vie. À cette époque, la grande distribution et notre groupe n'existaient pas. Nos territoires ultramarins sont très dépendants des importations. Seuls 20 à 30 % de ce que nous consommons est produit localement. Le reste est importé. Ce sont des territoires de tailles limitées avec des populations allant de 350 à 900 000 habitants. On ne peut pas tout produire localement. Et ce que l'on produit localement est plus coûteux que dans l'hexagone.

Il n'existe nulle part dans le monde d'exemples de marchés restreints, loin de leurs sources d'approvisionnement, qui ne connaissent sur l'alimentaire un différentiel de prix important avec leur métropole. C'est le cas dans nos territoires ultramarins. C'est le cas à la Barbade ou à Sainte-Lucie, aux Antilles, à l'île Maurice, dans l'Océan indien, mais c'est aussi le cas à Hawaii, aux États-Unis. Avant même qu'un produit n'arrive en magasin, il a déjà supporté une série de coûts incompressibles. Prenons le cas de La Réunion. Comment se décomposent ces coûts ?

Un produit qui part de l'hexagone subit 17 % de surcoût pour ses activités logistiques, maritimes et portuaires. Le poids de l'octroi de mer est de 13 % en moyenne sur ces produits, 10 % ensuite pour la logistique locale. Ces surcoûts représentent donc 40 % du prix d'achat des marchandises importées. Tous ces coûts ne peuvent pas être supprimés, mais ils peuvent, en revanche, être compensés par des politiques adaptées et j'en viens aux solutions. Selon nous, il existe plusieurs leviers pour agir sur les prix de façon durable.

Le premier, et le principal, est la continuité territoriale, c'est-à-dire un dispositif de prise en charge des frais d'approche pour les produits les plus consommés, le seul dispositif réellement efficace pour faire baisser les prix de revient et donc les prix de vente. En second lieu, il faut permettre aux distributeurs outre-mer de bénéficier de tarifs export de la part de leurs fournisseurs hexagonaux, dès lors que ces fournisseurs n'ont pas à assurer en outre-mer les coûts de distribution qu'ils assument lorsqu'ils vendent eux-mêmes leurs marchandises sur le marché hexagonal.

Ensuite, l'examen des normes, dont vous avez déjà entendu plusieurs fois le propos et la possibilité d'adapter ces normes à notre territoire pour permettre de produire moins cher localement et de s'approvisionner davantage dans notre environnement proche.

Enfin, l'octroi de mer mérite aussi une attention particulière. Cette taxe se répercute mécaniquement sur les prix à la consommation. Notre groupe ne conteste pas le bien-fondé de cette taxe, visant à soutenir la production locale ou à assurer le financement des collectivités, mais nous attirons votre attention sur la nécessité, peut-être, de mieux cibler les produits sur lesquels elle s'applique.

Madame la présidente, Madame la rapporteure, Mesdames les sénateurs, des solutions existent. Elles sont connues et peuvent produire des résultats rapides si nous agissons collectivement sur les bons leviers. Nous sommes prêts à y contribuer pleinement. Je vous remercie.

Mme Anne-Catherine Loisier, **présidente**. **–** Merci, Monsieur. La parole est à Madame la rapporteure pour les premières questions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Bonjour et merci, Monsieur Hayot, pour cette introduction. Je rebondis sur les comptes que vous avez présentés. Vous annoncez une marge nette de 2 % pour 100 euros dépensés

dans vos magasins, alors que vos comptes consolidés font apparaître une marge nette de 4,6 %. Pouvez-vous nous expliquer cet écart ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Bien sûr, Madame. Nos comptes publiés pour 2024 montrent une marge nette de 4 %, contre 4,6 % en 2023. Ce chiffre englobe l'ensemble de nos métiers. La grande distribution alimentaire, qui nous occupe aujourd'hui, ne représente que 35 % de notre chiffre d'affaires. Nous sommes un groupe diversifié, car sur de petits marchés comme les nôtres, il est pertinent d'exercer plusieurs métiers sur plusieurs territoires.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je comprends.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Comparer la rentabilité globale de notre groupe à celle d'acteurs purement alimentaires n'a pas de sens. Il faut la comparer à des entreprises diversifiées, comme celles du CAC 40, dont la rentabilité moyenne est de 7 % à 8 % et qui incluent des entreprises comme Carrefour mais aussi d'autres, dans la téléphonie par exemple, où les taux de rentabilité sont plus élevés.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je souhaite approfondir ce point. Votre groupe compte environ 300 filiales et la consolidation intègre donc des activités variées. Hier, des intervenants de l'outre-mer nous ont expliqué que la situation pouvait s'expliquer par une forme d'oligopole vertical, où vous contrôleriez l'ensemble de la chaîne (transport, logistique, etc.) et accumuleriez une marge à chaque étape. Que répondez-vous à cela ? Les 2 % que vous annoncez concernent la distribution finale, mais en amont, une accumulation de marges sur les différents postes d'acheminement a déjà eu lieu, renchérissant les prix de vente au détail. C'est ce qui nous a été dit et je souhaiterais entendre votre réponse.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Madame, ces propos ont été tenus par un certain M. Girardier, que j'ai trouvé extravagants. Je suis surpris qu'il ait pu tenir de tels propos hier, sous serment. Ce monsieur s'autoproclame spécialiste de la distribution, mais je ne lui connais aucune étude sur le secteur dans l'hexagone, seulement des études à charge contre notre groupe.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Présentez-nous vos arguments, Monsieur Hayot. Cette information nous a été communiquée sous serment, nous la recevons comme telle et nous vous la soumettons pour que vous puissiez y répondre, non pas pour que vous dénigriez son auteur.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** C'est un point important. Vous avez bien vu que le sujet était quelque peu monomaniaque hier.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Nous avons auditionné des centaines de personnes qui ont exprimé des points de vue parfois contradictoires. C'est le principe d'une commission d'enquête. Il nous reviendra de faire la synthèse.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Concentrons-nous sur vos arguments, Monsieur.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Revenons à votre question. Le consommateur se rend librement dans le magasin qui lui propose les prix les plus compétitifs. Dans tous les territoires où nous sommes présents, nous sommes les moins chers ou équivalents aux moins chers. Si nous prenions des marges en amont, nous serions incapables d'être bien positionnés en prix.

Le schéma que nous vous avons fourni décompose le cheminement des produits et montre la différence fondamentale avec un hypermarché de l'hexagone. En métropole, un chef de rayon qui passe une commande le lundi est livré de sa palette le lendemain ou le surlendemain. Cette palette est déchargée du camion et entre directement en rayon. En Martinique, en Guadeloupe ou en Guyane, le même chef de rayon qui passe sa commande le 1er janvier est livré au mieux le 15 ou le 28 février, soit près de deux mois plus tard. Sa commande, passée à une usine, ne remplit généralement pas un conteneur complet. La marchandise doit donc être transportée par un camion qui ne nous appartient pas jusqu'à un entrepôt de consolidation. L'objectif est de grouper les marchandises de différentes commandes dans un conteneur pour optimiser le remplissage et réduire le coût unitaire à destination. Nous possédons un tel entrepôt au Havre ou à Marseille, selon la destination, où la marchandise arrive, est consolidée et repart en conteneur le jour même ou le lendemain. C'est la première étape où nous intervenons.

Ensuite, un camion qui ne nous appartient pas amène le conteneur au port. L'outre-mer étant considéré comme de l'export, j'ignore pour quelle raison, une prestation douanière est requise au départ et à l'arrivée, contrairement aux livraisons en métropole. Nous assurons cette prestation en partie pour la Martinique. À La Réunion, plus de 50 % de nos volumes sont traités par des prestataires indépendants, ce qui nous permet de vérifier la compétitivité de nos services internes. Une fois le produit dédouané, il est chargé sur un bateau, opéré par des compagnies comme CMA CGM ou Maersk, qui ne nous appartiennent pas. À l'arrivée en Martinique ou à La Réunion, il est déchargé et doit de nouveau être dédouané. Aux Antilles, cette opération est réalisée à 100 % par des tiers indépendants. À La Réunion, nous en assurons une petite partie. C'est la deuxième étape où nous pouvons intervenir.

Une fois dédouanée, la marchandise arrive en conteneur, qui ne peut entrer en magasin. Elle doit donc transiter par un entrepôt où elle est stockée en rack et livrée au fil de l'eau. En Martinique, en Guadeloupe et en Guyane, nous faisons appel à des prestataires logistiques indépendants, car nous n'avons pas nos propres entrepôts, ce qui nous offre plus de flexibilité. C'est seulement à la Réunion que nous assurons nous-mêmes cette prestation, ayant conservé la structure logistique du groupe Vindémia que nous avons racheté. Sur les quatorze étapes que l'on pourrait compter, nous n'intervenons que sur deux ou trois. L'essentiel de la chaîne est géré par des acteurs indépendants

qui prennent leur marge. Nos concurrents subissent exactement les mêmes contraintes et les mêmes coûts. Nous cherchons constamment à supprimer des étapes pour réduire les coûts et être plus compétitifs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une réponse très claire. Vous n'intervenez donc pas sur l'ensemble des étapes. Maintenant que je comprends mieux le circuit d'approvisionnement, j'aimerais savoir ce que cette partie logistique représente dans le prix final. Tout à l'heure, vous avez décomposé le prix, mais l'ensemble de la partie transport, stockage, etc., hors achat du produit, représente quelle part ? Les 11 % que vous mentionniez ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Je vous ai donné l'exemple précis de La Réunion, basé sur un calcul exhaustif de nos flux en 2024. La logistique amont, c'est-à-dire de l'usine jusqu'à l'arrivée du conteneur au port de la Réunion avant dédouanement, représente en moyenne 17 % de la valeur de la marchandise. Ensuite, l'octroi de mer ajoute 13 % de fiscalité locale. Enfin, le coût de la logistique locale, cet entrepôt indispensable pour gérer les conteneurs, représente 10 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous nous dites donc que ces 40 % de surcoûts logistiques et fiscaux expliquent l'écart de prix de 40 % entre l'outre-mer et l'hexagone. C'est bien là que se trouve la source de ces prix plus élevés.

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Absolument. Ce constat a été confirmé à trois reprises par l'Autorité de la concurrence dans des analyses sectorielles très approfondies, ainsi que par l'IEDOM. Hormis l'intervenant d'hier, il existe un consensus global pour dire que nos territoires subissent des handicaps structurels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous menons cette commission d'enquête sur l'ensemble du territoire national, y compris sur l'hexagone. Nous accordons une attention spécifique aux outre-mer en raison du coût de la vie plus élevé, mais le travail est global. Je vais donc vous poser les mêmes questions qu'à vos collègues distributeurs de l'hexagone. Dans les 100 euros que vous avez décomposés, où se situent les marges arrière, c'est-à-dire ce qui est perçu par vos centrales de services ? Vous avez votre propre centrale. Pourriez-vous nous expliquer comment vous gérez et percevez ces services et où ils apparaissent dans la décomposition du prix ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Lorsque j'ai évoqué une marge brute de 24 %, ce chiffre intègre l'intégralité des marges avant et arrière. Le niveau moyen des marges arrière en outre-mer, que ce soit en Martinique, en Guadeloupe ou à La Réunion, est d'environ 7 %, un taux très inférieur à celui de l'hexagone. Nous n'avons rien inventé, ce fonctionnement existe en métropole, mais il est beaucoup moins développé en outre-mer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – À combien l'estimez-vous dans l'hexagone ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Nous l'estimons entre 12 et 13 % dans l'hexagone, contre 7 % en outre-mer. L'intégralité de ces marges arrière est comprise dans les 24 % de marge brute. Nous avons donc 17 % de marge avant et 7 % de marges arrière, qui sont une forme de remise différée conditionnée aux volumes réalisés. Ce point a également été contrôlé par l'Autorité de la concurrence. Ces marges sont intégralement reversées par nos structures d'achat aux magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Quelle est la structure qui perçoit les marges arrière, dans vos 300 filiales ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Nous n'avons pas beaucoup de marges arrière. Les 300 filiales couvrent des métiers différents.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** C'est précisément pour cela que je vous pose la question. Je ne la connais pas.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Globalement, nos achats se répartissent ainsi : 30 % de ce que nous vendons est fabriqué localement (produits agricoles et industriels). Le reste est importé, soit par des tiers indépendants (grossistes), soit directement par nous-mêmes. Nous importons nous-mêmes 30 % de ce que nous vendons. Les 70 % restants sont donc achetés localement, soit parce qu'ils sont produits sur place, soit parce qu'ils ont été importés par d'autres.

Mme Anne-Catherine Loisier, p**résidente**. **–** Pour récapituler : 30 % sont fabriqués localement, 30 % sont importés par vous-mêmes et 40 % sont importés *via* des grossistes ou des tiers.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** L'essentiel de ce que nous importons directement, ce sont les marques de distributeur et les premiers prix. Vous avez la partie locale, agricole et industrielle, qu'évoquait Monsieur Hayot. Vous avez ensuite la partie grossistes, qui concerne essentiellement des marques nationales. Celles-ci sont importées par des grossistes qui nous les revendent, toujours pour les raisons du schéma qui a été présenté. En raison des volumes importants, stocker nous-mêmes ces marchandises nécessiterait des entrepôts immenses. Les grossistes assurent cette prestation de stockage tampon pour l'ensemble de la distribution, grande et petite et redistribuent la marchandise au fil de l'eau, à l'instar d'un entrepôt en France hexagonale. Les 30 % que nous importons directement concernent donc principalement notre marque de distributeur et nos premiers prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Il s'agit donc de produits sous marque de distributeur Carrefour.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Oui. La partie que nous importons reste très circonscrite. Il peut y avoir exceptionnellement une marque nationale sur un territoire, mais l'essentiel est constitué de la marque de distributeur et des premiers prix.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Pour répondre précisément à votre question sur notre organisation d'achat, elle est locale. À La Réunion, les équipes qui achètent et négocient les meilleures conditions pour les magasins, y compris les marges arrière, qui les perçoivent et les reversent, sont basées à La Réunion. Il en va de même en Martinique, en Guadeloupe et en Guyane. En métropole, nos équipes sont essentiellement des logisticiens qui organisent les commandes et optimisent les flux, plutôt que des acheteurs. Les achats sont principalement effectués localement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je n'ai peut-être pas bien entendu votre réponse à ma question sur votre centrale de services. Je n'ai pas compris quelle entité percevait les services.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** À La Réunion, elle s'appelle Vindémia Logistique.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** En Martinique, la société Profima contractualise avec les fournisseurs et perçoit l'intégralité des conditions arrière. Cela concerne 70 % de nos achats, qu'ils soient locaux ou auprès de grossistes. Nous avons une convention, visée quasi annuellement par la DGCCRF, qui atteste de la réversion intégrale de ces conditions aux magasins. Mes magasins perçoivent donc la totalité des conditions collectées par Profima. Ces fameux 7 % de marges arrière sont intégralement reversés aux magasins et s'additionnent aux 17 % de marge avant pour constituer les 24 % de marge brute, selon le schéma comptable évoqué.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Et pour les autres territoires ? Vous avez mentionné la Martinique et La Réunion.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Le schéma est le même pour la Guadeloupe et la Guyane.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je veux savoir quelle entité vous sert de centrale de services sur les autres territoires. J'ai compris que vous associez cette fonction à des entreprises de logistique que vous détenez, ce qui est votre choix de gestion, mais je souhaite connaître le nom de l'entité qui perçoit ces fonds.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** C'est beaucoup moins complexe qu'il n'y paraît. Il s'agit d'une seule société, Profima, qui dispose d'un établissement pour la Guyane et la Guadeloupe et d'un autre pour la Martinique.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Donc, si je résume, j'ai Profima et Vindémia Logistique. Il m'en manque un. Pour la Guyane, qui est-ce ?

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** C'est également Profima.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Le même qu'à La Réunion ?

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Non, le même que pour la Martinique. Pour la Martinique et la Guadeloupe, c'est la société Profima qui a deux établissements.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** D'accord, j'ai compris.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** La société Profima compte deux établissements.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Donc Profima et Vindémia Logistique couvrent tout l'outre-mer. C'était la réponse que j'attendais. C'est plus clair maintenant.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Je vais même être un peu plus précis, ce que je ne devrais pas faire, puisque nos concurrents nous écoutent potentiellement. Profima a des coûts, puisqu'elle emploie des acheteurs. Elle se rémunère en prélevant 1 %, payé par le fournisseur, ce qui lui permet de n'avoir qu'un seul point de contact au lieu de négocier avec chaque magasin. C'est aussi une économie pour les magasins qui bénéficient d'une structure gérant l'intégralité des relations. Tout ce que Profima reçoit est ensuite reversé aux magasins.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je vous remercie, c'est clair. J'aimerais maintenant aborder vos négociations commerciales. Avec une répartition de 30 % d'importations directes, 40 % de grossistes et 30 % d'industrie locale, comment négociez-vous ? Avez-vous vos propres équipes de négociation ou utilisez-vous celles de Carrefour France ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Comme je l'indiquais, notre fonction achat s'appuie sur les 70 % de volumes que nous achetons sur les territoires où nous sommes implantés. Pour les produits importés, il s'agit principalement de la marque de distributeur Carrefour ou de premiers prix. Pour les produits industriels, nous nous appuyons sur les négociations de Carrefour, ce qui nous permet de bénéficier de leurs prix.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** C'est ce que je voulais entendre. Vous achetez donc à Carrefour en leur déléguant la négociation. Après la période de négociation annuelle, ils révisent leurs prix à votre destination également.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Ils nous font bénéficier des prix qu'ils ont obtenus auprès de leurs fournisseurs.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Donc, à partir du 1er mars, ils changent les prix pour vous et vous achetez au même tarif que les magasins Carrefour de métropole.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Notre structure en amont, BAMAPPRO, a pour objet le commissionnement à l'achat. Elle achète pour le compte de nos magasins de la marchandise sur les

entrepôts Carrefour ou en direct usine, puis l'assemble dans l'entrepôt de consolidation que nous avons évoqué.

Mme Anne-Catherine Loisier, **présidente**. **–** Ces marchandises que vous achetez ont-elles déjà fait l'objet de marges arrière au niveau du groupe Carrefour ? Comment s'articulent les flux qui transitent par la centrale de services de Carrefour avec la vôtre ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Encore une fois, les produits que nous importons nous-mêmes sont principalement des MDD et des premiers prix, sur lesquels la question de la marge arrière ne se pose pas. Pour les produits industriels que nous importerions directement en nous appuyant sur les conditions de Carrefour, nous bénéficions des ristournes que Carrefour nous reverse et qui sont ensuite intégralement répercutées aux magasins.

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** Il n'y a pas de double négociation. Soit nous achetons en métropole *via* les conditions Carrefour, soit nous négocions localement avec les fournisseurs locaux. Il n'y a pas de double négociation.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je vous remercie. J'aimerais maintenant vous entendre sur le SRP+ 10. A-t-il conduit à une augmentation de votre marge ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Le SRP+ 10 n'existe pas en outre-mer.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Il n'existe dans aucun de ces territoires ?

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Non, pour une raison simple. La loi Egalim visait à protéger le revenu des agriculteurs. Dans nos territoires, en raison de leurs particularités comme l'étroitesse des marchés et les contraintes de production, la plupart des producteurs locaux ont souhaité ne pas être soumis à l'encadrement des promotions et au seuil de revente à perte majoré de 10 %. Ils ont besoin de cette liberté d'action. La production locale est souvent contrainte par ses volumes, avec des outils de production surdimensionnés, ce qui génère des excédents. Le levier promotionnel est donc essentiel pour écouler ces volumes. Par exemple, en cas de surplus de poulet, le congeler aurait un coût très important. Cette situation se présente parfois, d'ailleurs, et c'est souvent à perte que la production locale écoule ces surplus. Dans ce cas, le fournisseur ou les coopératives nous contactent pour évacuer ces volumes, ce qui nécessite un levier promotionnel fort. De manière générale, le niveau de promotion dans nos destinations est beaucoup plus élevé que dans l'hexagone et constitue un levier de régulation des prix.

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** Je voudrais compléter sur Egalim. Nous avons un fonctionnement spécifique dans nos territoires, que Madame la sénatrice connaît bien, puisque je la croise

souvent dans les réunions interprofessionnelles. Dans les DOM, les interprofessions jouent un rôle central dans la gestion des relations fournisseurs-distributeurs. À la Réunion, par exemple, les interprofessions regroupent l'ensemble des acteurs : organisations de producteurs, provendiers (ceux qui amènent la matière première aux producteurs), transformateurs, importateurs et distributeurs. Chacun a le même poids dans les décisions. L'État, *via* la DAF, la région et le département y participent également. Tous ces acteurs se réunissent très régulièrement pour optimiser notre système de production.

Dans nos destinations, nous allons souvent au-delà de l'esprit d'Egalim en sanctuarisant dès le départ le revenu du producteur. Compte tenu de notre éloignement, de la fragilité de nos économies et de la taille de nos marchés, le développement de la production locale est impératif pour les produits trop chers ou trop fragiles à l'importation. Nous sommes donc dans une dynamique où, du 1er janvier au 31 décembre, tous les acteurs sont autour de la table pour discuter et s'assurer que l'agriculteur ou le producteur gagne sa vie. S'il disparaît, nous ne pouvons plus proposer ses produits à nos consommateurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, **présidente**. **–** J'ajouterai que lors des débats initiaux sur Egalim, le bouclier qualité-prix et les arbitrages territoriaux sous l'égide des préfets ont été des éléments clés, favorisant cette territorialisation des approches.

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** Cette approche est très développée dans nos destinations. Pour prendre l'exemple de La Réunion, que Madame la sénatrice a suivi de près, car elle nous a aidés dans ce combat, l'interprofession bœuf a mis en place depuis longtemps des contributions volontaires, aujourd'hui de 30 centimes d'euros par kilo, payées par tous les importateurs de viande pour aider les éleveurs locaux et compenser leurs surcoûts de production. Initialement volontaires, ces contributions souffraient du défaut que certains importateurs n'y participaient pas, créant un manque de ressources et une distorsion de concurrence. Après près de dix ans de négociations avec l'hexagone, nos administrations et l'Union européenne, avec l'aide des parlementaires, nous avons réussi à les rendre obligatoires il y a deux ou trois ans sous forme de cotisations interprofessionnelles étendues (CIE). Le chef de file de cette négociation était un distributeur, ce qui montre notre implication. Le problème de la protection de l'agriculteur dans la relation avec le distributeur se pose donc peu dans nos départements.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Comme je l'évoquais, l'ensemble des acteurs de la distribution en outre-mer et nous en particulier, sont conscients de leur rôle structurant. L'enjeu de l'autonomie alimentaire et de l'augmentation de la part de la production locale est essentiel. C'est encore plus vrai aux Antilles qu'à La Réunion, où les filières sont déjà très bien organisées. À la Réunion, 95 % des légumes que nous vendons sont achetés

localement, de même que l'essentiel des fruits, hormis la pomme et la poire. Aux Antilles, c'est moins le cas, mais Christophe Bermont, ici présent, vient d'être nommé vice-président de la filière fruits et légumes. L'objectif est d'aider ces filières à se structurer. Contrairement à l'hexagone où la compétition peut être âpre, notre enjeu est d'aider nos fournisseurs à s'organiser pour nous proposer davantage de volumes. Nous sommes dans une dynamique de soutien, en prenant des engagements en volume et en prix, plutôt que dans une logique d'affrontement.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** Je vous remercie. J'ai maintenant une question sur la concurrence et la situation d'oligopole. Sur le marché réunionnais, vous détenez à deux acteurs plus de 70 % des parts de marché et 77 % à trois acteurs. C'est un marché très concentré. Est-ce que cette concentration a un lien avec la vie chère, *via* une position dominante et un pouvoir de marché qui vous permettrait de fixer vos prix ? J'imagine que ce n'est pas la première fois que l'on vous pose cette question.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Madame la rapporteure, je pense précisément l'inverse. Le marché alimentaire ultramarin est extrêmement compétitif et difficile. Si vous comparez le marché de l'hexagone, avec 65 millions de clients, à celui de La Réunion, avec 900 000 habitants, vous constatez que le nombre d'acteurs est quasiment le même. En hexagone, les quatre premiers acteurs représentent 76 % du marché. A La Réunion, les trois premiers en font 77 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** La comparaison n'est pas tout à fait juste. Si l'on prend les deux premiers acteurs, ils représentent un peu plus de 45 % du marché en France, contre plus de 60 % à La Réunion. Cela indique tout de même un marché bien plus concentré.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Je ne crois pas. Vous comparez un marché de 900 000 habitants à un marché de 65 millions d'euros. À La Réunion, Leclerc, Carrefour, Système U et Intermarché (*via* Run Market) sont présents. Le consommateur a beaucoup de choix. D'ailleurs, cette situation n'est pas unique. En Espagne, Mercadona détient 30 % de part de marché. En Allemagne, Edeka en a 25 % et les trois premiers acteurs font 75 % du marché. Au Royaume-Uni, Tesco a 28 %. Au Portugal, Jerónimo Martins en a 30 % et les trois premiers font 60 % du marché.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** J'entends vos arguments, mais ces questions ne viennent pas de nulle part. Une information judiciaire est actuellement ouverte pour abus de position dominante. Il est donc normal que nous vous interrogions. La force que vous représentez ne vous confère-t-elle pas une position dominante ? Les chiffres semblent le montrer pour le marché réunionnais et il faudrait regarder l'ensemble des marchés.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** On peut volontiers passer aux autres.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** J'ai une question. Pourquoi distinguez-vous les deux enseignes Carrefour en Guadeloupe ? En France, de nombreux indépendants opèrent sous l'enseigne Carrefour.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** En France, différents acteurs peuvent porter la même enseigne mais suivre la même politique et fonctionner de concert. Ce n'est pas notre cas. Le groupe SAFO et le groupe GBH sont totalement indépendants, hermétiques, ne communiquent pas et n'ont aucun lien logistique.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Par exemple, le conteneur Carrefour-GBH n'est pas le même que le conteneur Carrefour-SAFO ? Ce sont deux conteneurs différents ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Exactement. L'histoire a fait que nous étions franchisés Promodès avec l'enseigne Continent. Quand Carrefour a racheté Promodès, nous nous sommes retrouvés deux acteurs indépendants sous les mêmes enseignes. Si vous regardez la Guadeloupe, nous sommes le troisième acteur avec 12,7 % de part de marché. Nous avons un hypermarché et deux supermarchés. On ne peut pas parler de position dominante. En Guyane, nous avons 21 % de part de marché, tandis que le leader, Système U, en détient 41 %.

Cela me permet de revenir sur un point abordé hier : la capacité de nos marchés à voir émerger de nouveaux acteurs. Je crois au contraire que le marché alimentaire ultramarin est très « contestable », pour reprendre le terme de l'Autorité de la concurrence. En 2009, le leader de la distribution en Martinique, le groupe Cora, qui avait 40 % de part de marché, s'est effondré. En 2019, le groupe Ho Hio Hen, qui avait repris une bonne partie de ses magasins, s'est également effondré. Le groupe Casino, leader dans l'océan Indien, est parti. En Guyane, JKS Finances (Système U), que vous voyez sur le schéma, était un petit acteur il y a quinze ans. Il a démarré avec une boutique à Saint-Laurent-du-Maroni, a beaucoup travaillé et a réalisé un superbe parcours.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. **–** 42 % pour un seul acteur, c'est une position dominante.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** S'il a cette position, c'est qu'il répond aux attentes de ses clients, pas qu'il en abuse. Il y a dix ans, il avait 20 points de moins.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Si vous me permettez, deux précisions. Concernant le marché réunionnais, où j'ai démarré ma carrière il y a plus de 25 ans, l'évolution a été celle d'une déconcentration. À l'époque, le groupe Bourbon de Jacques de Chateauvieux possédait les magasins Score et détenait près de 49 % du marché. Les deux premiers acteurs représentaient plus de 60 % du marché. Nous étions alors le troisième acteur. Nous avions un hypermarché, l'hypermarché de

Sainte-Clotilde. Nous avons ouvert l'hypermarché de Sainte-Suzanne par la suite.

Le deuxième élément concerne le lien de causalité entre part de marché et vie chère. Je prendrai l'exemple de Saint-Martin, qui pourrait être considéré comme très proche de nos fonctionnements, où ni GBH ni aucun autre groupe martiniquais n'est implanté. Pourtant, les écarts de prix constatés par l'Insee y sont de 47 %.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie. J'ai une dernière question. Vous avez des détracteurs, dans la presse et ailleurs. Au-delà de votre marge nette consolidée, vous êtes surtout accusé de détenir des réserves extravagantes, de plusieurs milliards d'euros. Est-ce le cas ? Et que répondez-vous à cette affirmation ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Si par « réserves » vous entendez nos fonds propres, c'est-à-dire le fait que depuis soixante ans nous avons permis à l'entreprise de se solidifier en lui laissant les moyens de se développer plutôt qu'en nous servant, je crois au contraire que c'est une saine gestion. La rentabilité de notre groupe, à 4 % de notre chiffre d'affaires, est très inférieure à la moyenne des entreprises du CAC 40. Une entreprise ne peut pas se développer si elle ne gagne pas d'argent.

Une des raisons de notre développement est que nous mettons le client au centre du débat. Dans la vie de tous les jours, personne ne vous dit où faire vos courses. Vous allez là où vous pensez que vos intérêts sont les mieux défendus. Nous investissons beaucoup dans nos magasins, dans nos entreprises, dans la formation de nos collaborateurs et nous sommes extrêmement attentifs à notre positionnement prix. Tous ceux, petits ou gros, qui ont oublié cela se sont effondrés, que ce soit dans l'hexagone avec Casino et Cora, ou en outre-mer. Rien n'est jamais acquis dans le secteur. Même si les choses vont environ correctement aujourd'hui, avec une marge de 4 % sur des marchés difficiles, il faut sans cesse se remettre en cause. Nous avons la chance d'avoir de belles équipes. Nous avons recruté 770 personnes en outre-mer cette année et nous en sommes fiers. Mais tous nos concurrents font le même travail et se réveillent chaque jour en se demandant comment faire mieux. C'est un combat permanent.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je vous remercie. Je m'arrête là pour l'instant et reprendrai la parole plus tard si le temps le permet.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – J'ai deux compléments à vous demander. Avez-vous systématiquement des contrats de service avec tous vos fournisseurs *via* vos centrales ? Par ailleurs, vous avez évoqué parmi les solutions la question des tarifs « export ». Arrivez-vous à faire prospérer cette idée auprès de vos fournisseurs, notamment dans le cadre de vos achats *via* Carrefour ? Réussissez-vous à faire valoir votre statut d'acteur ultramarin pour bénéficier de prix différents ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Nous n'avons pas de centrale de services, mais une centrale d'achat qui négocie des conditions, des tarifs et des marges arrière, lesquelles sont, je le répète, intégralement reversées à nos magasins. Nous ne demandons pas de prestations sans contrepartie, c'est-à-dire sans actions concrètes en magasin comme des mises en avant, des promotions, des prospectus ou des têtes de gondole.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Vous ne demandez pas de droits d'entrée dans le cadre de ces centrales ?

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** Absolument pas et toutes nos relations avec les fournisseurs sont bien évidemment contractualisées.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Concernant les solutions évoquées, avez-vous réussi à mettre en pratique l'idée du tarif « export » avec Carrefour ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Non. C'est précisément pour cela que nous portons ce sujet devant la représentation nationale depuis longtemps. En 2024, un protocole a été signé en Martinique qui, contrairement à ce qui a été dit hier, a produit des effets importants sur une cinquantaine de familles de produits, soit plus de 6 000 produits. La collectivité territoriale s'était engagée à mettre l'octroi de mer à zéro sur ces produits, en opérant une péréquation sur d'autres familles de produits moins sensibles. L'État a fait de même, en plaçant la TVA à zéro sur ces 6 000 produits, puis a répercuté l'effort budgétaire sur d'autres produits, annulant tout effort budgétaire de part et d'autre. Ce protocole prévoyait deux choses : les tarifs « export » et la continuité territoriale, c'est-à-dire ce principe de compensation qui, au fond, existe déjà. Le consommateur ultramarin ne paie pas l'électricité à son coût réel de production. Il y a une mutualisation nationale du coût moyen de production et nous payons en outre-mer le même prix que dans l'hexagone. La Poste vient de faire de même pour ses colis, alors que cela lui coûte plus cher d'expédier en outre-mer. Nous considérons que ce principe de péréquation nationale pourrait être étendu. La Corse a bien mieux négocié que nous, en obtenant il y a longtemps un montant au titre de la continuité territoriale très importante, de l'ordre de 270 à 300 millions d'euros par an, peut-être à une période où les tensions budgétaires étaient moindres. L'outre-mer, avec une population bien supérieure, ne bénéficie pas de ce principe. Sa mise en place s'attaquerait au réel handicap structurel de nos territoires et serait le vrai moyen de faire baisser les prix. C'est un sujet que nous devrions tous prendre en main.

Pour en revenir aux tarifs « export », lorsqu'un industriel comme Nestlé vend son produit en hexagone, il assume des coûts de distribution (entrepôts, camions, commerciaux, etc.). Lorsqu'il envoie sa marchandise en outre-mer, il n'a aucun de ces coûts. Nous demandons simplement à ces grands industriels de ne pas gagner plus sur l'outre-mer que sur l'hexagone.

Or en vendant au même prix, sans supporter les mêmes charges, leur marge est de fait supérieure. Ces économies de charges devraient nous être répercutées.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Je ne comprends pas, car ce n'est pas le fournisseur qui négocie directement avec vous, mais la centrale d'achat de Carrefour. Ce serait donc à Carrefour de dire : « J'achète tel volume, mais une partie partira en outre-mer ».

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Oui, mais pour l'instant, le fournisseur n'est pas d'accord.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Il faudrait nous prouver que le fournisseur négocie avec la centrale d'achat de Carrefour en distinguant ce qui va en outre-mer de ce qui reste en métropole.

Mme Antoinette Guhl, **rapporteure**. **–** Nous n'avons jamais entendu cela ni vu de tels contrats.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Je comprends votre raisonnement, mais j'ignore si ça se passe véritablement au niveau du fournisseur ou plutôt au niveau de la centrale d'achat de Carrefour, qui devrait peut-être traiter différemment ces flux.

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** C'est bien là le problème. Nous essayons, avec nos franchiseurs, d'obtenir des tarifs « export » auprès des fournisseurs, mais nous n'y arrivons pas. C'est pourquoi nous portons le sujet devant la représentation nationale, pour voir comment vous pouvez nous aider. Aujourd'hui, Nestlé ne discute pas spécifiquement de l'outre-mer avec Carrefour.

Mme Antoinette Guhl, **rapporteure**. **–** On est d'accord.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Est-ce que Carrefour le lui demande ?

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** Oui, mais quand Nestlé lui répond négativement, il ne va pas en faire un combat. C'est en tout cas pris en compte dans la discussion.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Je pense qu'il y a un sujet à creuser ici, mais je vais laisser la parole à nos collègues.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Je rappelle qu'historiquement, ces tarifs « export » ont existé, avec des prix décrochés de 20 % ou 25 % pour tenir compte de l'éloignement. La difficulté est que si un fournisseur national accorde un prix plus bas sur un territoire, les grandes enseignes de métropole exigent le même avantage, ce qui a fait renoncer beaucoup d'industriels à pratiquer ces prix différenciés. Cette notion a été progressivement éliminée.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Si vous avez des éléments, nous sommes preneurs.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. – C'est pour cela que nous souhaitons que le législateur nous aide sur ce principe.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous creuserons cela. Faites-nous passer les éléments que vous avez.

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Il faudrait que l'industriel puisse appliquer pour l'outre-mer des prix plus bas, car il y réalise des économies. Il ne le fait pas, par peur que les grands distributeurs de métropole exigent un alignement, en disant : « Vous ne pouvez pas faire un meilleur prix à un petit acteur qu'à moi, qui suis gros ».

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous sommes assez familiers de ce type de discours. Nous allons creuser le sujet. La parole est à Évelyne Renaud-Garabedian.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Merci, Madame la présidente. Monsieur le président, je souhaiterais revenir sur le schéma que vous nous avez transmis, qui présente l'avantage de détailler les différentes étapes du circuit d'approvisionnement d'un produit. Il montre que certaines fonctions, comme le transit et une partie de la logistique, sont intégrées à votre groupe, tandis que d'autres restent assurées par des prestataires extérieurs.

À prestation équivalente, un circuit partiellement intégré est-il, outre-mer, pour le produit final en rayon, moins coûteux qu'une succession de prestataires indépendants ? Ou bien le coût final est-il comparable ? Dans ce cadre, les entités intégrées que vous mobilisez interviennent-elles seulement pour votre groupe, ou sont-elles des structures qui travaillent pour l'ensemble du marché, tant en hexagone qu'en outre-mer ?

Je souhaiterais également une précision sur la fiscalité à l'importation. Concernant l'octroi de mer, votre schéma le situe au moment de l'arrivée du produit au port, lors du dédouanement par le transitaire. Sur quelle base exacte cet octroi de mer est-il calculé ? Je cherche à comprendre son impact final sur le prix en rayon, car j'ai l'impression qu'il subit des augmentations successives qui se répercutent en cascade.

Enfin, en prenant l'exemple d'un conteneur de lait, qui est votre unité de commande habituelle, pourriez-vous reconstituer l'ensemble de la chaîne de coûts, étape par étape, jusqu'au prix d'arrivée en rayon ? Beaucoup vous reprochent de dégager des marges très élevées, voire anormalement élevées, mais sans apporter de preuves. Il est nécessaire de travailler en transparence pour nous aider à comprendre la structure des prix. Cela permettrait soit de valider ces affirmations, soit de nous tourner vers d'autres causes et d'autres solutions que les seules marges réalisées par GBH.

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Je partage votre analyse, Madame la présidente et c'est précisément pour cette raison que nous menons ce travail de décomposition transparente de chaque étape.

La structure qui assure la consolidation des marchandises au départ nous appartient, mais elle travaille également pour des tiers et d'autres clients extérieurs, sur des destinations autres que l'outre-mer. Nous y tenons, car c'est un gage de compétitivité. Pour nous assurer que nos structures amont sont performantes, nous les mettons en concurrence avec de nombreux prestataires extérieurs. Nous comparons en permanence notre organisation interne avec des offres externes pour garantir notre compétitivité.

L'objectif de chaque distributeur en outre-mer et de notre organisation, est d'acheminer le produit au prix le plus bas possible à destination. Notre modèle intégré permet d'atteindre des coûts équivalents ou inférieurs à ceux du marché, tout en offrant une flexibilité supérieure.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Madame la sénatrice, nous disposons déjà des informations que vous demandez. Nous avons réalisé cette analyse pour le lait, les pâtes, le riz et les conserves. Nous possédons une décomposition chiffrée de chaque poste de coût dans la formation du prix global.

C'est précisément cette décomposition qui révèle l'écart de 37 % à 40 % entre le prix d'un produit en France hexagonale et son prix à l'arrivée en Martinique, à la Réunion ou en Guadeloupe. Contrairement à ce qui a pu être affirmé hier, ces 40 % d'écart sont contenus dans chacune de ces étapes. Comme l'a rappelé Stéphane Hayot, nous gérons directement trois de ces étapes et nous mettons nos propres équipes au défi en permanence pour obtenir des rabais et diminuer les coûts. La difficulté est que cette chaîne logistique est structurellement inflationniste. Vous évoquiez l'octroi de mer en bout de chaîne : il est calculé sur la base CAF (coût et fret), ce qui signifie qu'il intègre la totalité des frais de transport.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Avez-vous déjà été impacté par les récentes hausses du prix du carburant ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Pas encore, en raison d'un effet de stock qui fait que nous serons impactés après l'hexagone. Si nos coûts logistiques deviennent plus élevés que ceux de nos concurrents, nous ne pouvons plus vendre au même prix ou moins cher et nous perdons nos clients.

Depuis plusieurs mois, en Martinique, nous menons une campagne dans laquelle nous nous engageons à rembourser dix fois la différence si un client trouve un produit alimentaire moins cher ailleurs. Nous sommes convaincus de la nécessité d'être compétitifs. Le secteur alimentaire est particulier : nous vendons les mêmes produits que nos concurrents, la même bouteille de Coca-Cola, le même paquet de pâtes. Le client n'a aucune raison de les payer plus cher. Le confort des magasins et la qualité de l'accueil sont importants, mais le prix reste le facteur décisif. Tous les acteurs qui ont oublié ce principe ont échoué. Notre organisation est donc mise au défi en permanence.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous demandais d'être synthétique. Je vais prendre encore deux questions.

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. – J'ai justement sous les yeux le tableau pour le lait, qui est un cas intéressant et dont nous vous transmettrons le détail. Une brique de lait d'un litre en marque de distributeur est achetée 80 centimes à Carrefour France. Un conteneur en contient 23 400, soit une valeur de marchandise de 18 000 euros. La logistique amont représente déjà 17 % du prix, soit 13 centimes sur 80.

Fait spécifique, il n'existe pas d'octroi de mer sur le lait. Cependant, les filières professionnelles se sont accordées pour instaurer une contribution de 6 centimes par litre afin d'aider les éleveurs locaux à s'installer, ce qui a permis d'atteindre une production de près de 20 millions de litres de lait à la Réunion.

Au final, les frais logistiques s'élèvent à 43,7 centimes, sur les 80 centimes de départ. Le surcoût logistique est donc de 54 %. Pour comparer, en métropole, Carrefour achète sa brique de lait à 84 centimes, coûts logistiques inclus. Avec une marge de 10 %, il la vendra autour de 1 euro. Mon prix de revient dans mon magasin en outre-mer est de 1,24 euro. Il m'est donc impossible de le vendre à 1 euro. En appliquant une marge de 10 % à 15 %, je le vendrai à 1,40 euro, soit 40 % plus cher que dans l'hexagone.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je crois que nous avons bien compris. Y a-t-il un dernier élément sur ce sujet ?

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. – Juste une précision : sur les 25 000 articles alimentaires que nous vendons à la Martinique dans le cadre de la campagne « dix fois la différence remboursée », nous n'avons dû en rembourser que deux, qui étaient de surcroît en promotion. Je pense que ce chiffre est assez parlant de la réalité du marché.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Très bien, merci. Nous poursuivons avec notre collègue Marie-Do Aeschlimann.

Mme Marie-Do Aeschlimann. – Je souhaite vous interroger sur le différentiel de prix entre la France métropolitaine et ses territoires ultramarins, comparé à d'autres États européens qui possèdent aussi une composante insulaire importante. Je pense notamment à la Grèce ou au Portugal. Bien qu'ils connaissent les mêmes difficultés d'éloignement, on n'y observe pas des écarts de prix aussi marqués. Avez-vous une explication à ce sujet ?

Ensuite, concernant votre schéma du circuit d'approvisionnement, qui est très éclairant et que je vous remercie d'avoir communiqué, quel est le rôle exact des grossistes importateurs et quelle place occupent-ils ? J'ai cru comprendre que le poids des intervenants extérieurs à votre groupe variait selon les territoires. Est-ce que cela peut expliquer les différences de prix observées entre les DROM, notamment entre la Réunion d'une part et la

Guadeloupe et la Martinique d'autre part, par un renchérissement du coût de l'éloignement ?

Enfin, La Réunion se distingue par une économie plus productive localement. Pensez-vous que cette caractéristique a un impact sur les prix ? Si oui, une meilleure intégration régionale et une production locale plus forte pourraient-elles constituer des pistes de solution pour lutter contre la vie chère, au-delà de la seule question des marges, qui doit néanmoins rester posée ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Oui, il faut absolument produire davantage localement. Tous les acteurs économiques et politiques doivent tout mettre en œuvre pour essayer d'augmenter la part de la production locale. C'est essentiel pour créer de l'emploi, du pouvoir d'achat et de l'activité, car le taux d'activité en outre-mer est trop faible. Néanmoins, produire localement n'est pas toujours une solution pour baisser les prix, car les coûts de production sont plus élevés sur de petits marchés sans économies d'échelle industrielles.

Vous avez raison, l'écart de prix avec l'hexagone est plus faible à La Réunion qu'aux Antilles. Cela s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, les taux d'octroi de mer sont en moyenne plus bas à La Réunion. Je précise que cet impôt pèse non seulement sur la valeur de la marchandise, mais sur une base incluant l'intégralité des autres coûts, y compris le fret, le dédouanement et le transport terrestre.

Ensuite, le fret maritime est moins cher vers La Réunion, bien que la distance soit plus grande. L'île se trouve sur un axe maritime majeur qui continue vers l'Asie, desservi par des navires de très grande taille. Les Antilles, en revanche, constituent un terminus, ce qui renchérit le transport.

Concernant les comparaisons internationales, il n'existe aucun territoire de taille réduite, avec les mêmes contraintes structurelles que nos marchés ultramarins, qui affiche de meilleurs résultats sur les prix alimentaires. Sainte-Lucie présente un écart de 47,8 % avec le Royaume-Uni. Pour Hawaï, l'écart avec les États-Unis est de 50 %. Mayotte est à + 30 % car il y a moins de taxes (pas de TVA et moins d'octroi de mer que partout ailleurs en outre-mer). Saint-Martin, où nous ne sommes pas présents, est à + 47 %. En Polynésie, qui ne figure pas dans le schéma, l'écart de prix est similaire. Le Portugal, que vous citiez, est un grand pays continental qui ne subit pas ces contraintes de distance. Ils ont une capacité à s'approvisionner à proximité qui est équivalente à la France ou d'autres pays européens.

Si les marges dans la distribution en outre-mer étaient si attractives, des groupes comme Casino ou Cora ne seraient pas partis et d'autres, comme le groupe Bourbon de Jacques de Chateauvieux, n'auraient pas fait faillite. Les vrais sujets sont les 6 000 à 8 000 kilomètres de distance et la fiscalité locale qui finance nos collectivités. Si nous voulons trouver des solutions, la continuité territoriale est un enjeu majeur. Pourquoi ne pas chercher à obtenir, au moins

pour les produits de consommation courante (au vu de l'état des finances publiques) la péréquation tarifaire qui existe déjà pour l'électricité ou La Poste ? Lorsque l'on s'attaque aux vrais problèmes, les prix baissent. En Martinique, suite à une action ciblée, les prix de 6 000 de nos produits ont diminué de 12,5 %. C'est dans ces directions que nous devons travailler collectivement pour ne pas refaire les mêmes constats dans dix ans.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Ma chère collègue, je crois que lorsque vous évoquiez le Portugal, la comparaison portait sur ses territoires ultramarins comme les Açores. De même, pour l'Espagne, l'exemple des Canaries montre que les prix semblent y être mieux maîtrisés. Pour moi, la comparaison se situait plutôt à cette échelle.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Honnêtement, je n'ai pas le chiffre, mais ces territoires sont géographiquement beaucoup plus proches.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** C'est certain et l'octroi de mer y est peut-être moins important.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Il y a sûrement des écarts importants. Nous allons les analyser.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Il existe des mécanismes de continuité territoriale pour ces régions. L'Espagne et le Portugal ont un mécanisme de continuité territoriale.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** C'est un point à creuser. Merci. Pour terminer, je cède la parole à notre collègue Audrey Bélim.

Mme Audrey Bélim. **–** Les auditions précédentes ont toutes convergé vers un constat de manque de transparence sur la construction des prix et une difficulté à analyser les marges dans des modèles intégrés, ce qui alimente la défiance. Je souhaite vous poser des questions concrètes pour éclairer la commission.

Premièrement, pourriez-vous nous détailler la décomposition du prix d'un produit type, en distinguant le coût d'achat, le transport, le stockage, la marge de gros et la marge de détail ? Disposez-vous d'une comptabilité analytique permettant d'isoler les marges par segment : importation, gros et distribution ?

Concernant votre modèle d'intégration verticale, comment garantissez-vous que les prix de transferts internes soient établis à des conditions de marché ? Existe-t-il une documentation formalisée de ces prix, peut-être comparable à des standards européens et internationaux, et comment évitez-vous que la marge ne se déplace d'un maillon à l'autre de la chaîne, rendant son identification difficile, pour que les autorités publiques puissent y accéder ?

Par ailleurs, les comptes consolidés du groupe permettent-ils d'isoler la rentabilité réelle par territoire, à la Réunion ou en Martinique par exemple ?

Êtes-vous en mesure de produire des comptes segmentés par territoire et par activité ? Nous avons besoin de comprendre comment les marges se positionnent dans cette opération d'intégration verticale. À défaut, est-ce que vous pouvez nous indiquer la rentabilité nette de vos activités de distribution selon les secteurs dans nos territoires et selon les différents territoires ?

Enfin, quelle part de l'écart de prix avec l'hexagone est imputable à vos marges propres, une fois neutralisés les coûts logistiques et fiscaux ?

J'ai bien pris note de votre proposition. Dans un territoire marqué par la vie chère, estimez-vous que le modèle actuel contribue suffisamment à la modération des prix ? Ou bien doit-il évoluer vers davantage de transparence et de régulation ? En effet, le dernier rapport rendu par l'Autorité de la concurrence nous indique ne pas disposer de données suffisamment fines. Seriez-vous favorable à cette obligation de transmission de données détaillées aux autorités de contrôle ?

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Sur le sujet de l'opacité, je ne me sens absolument pas concerné. Nous déposons l'intégralité des comptes de l'ensemble de nos filiales, qui sont donc publiquement accessibles. Toute analyse, même la plus précise, peut être menée à partir de ces éléments.

Concernant votre question sur l'intégration verticale et les grossistes, je souhaite évacuer ce sujet. À La Réunion, notre activité de grossiste est marginale : elle représente 1,5 % des achats de Carrefour Réunion, qui s'approvisionne à 88,5 % ailleurs. Cette activité vend à l'ensemble des acteurs du marché. D'ailleurs, l'Autorité de la concurrence a elle-même relevé, après avoir analysé toutes les informations, que les grossistes appartenant à des distributeurs étaient moins rentables que les grossistes indépendants.

Mme Audrey Bélim. **–** Monsieur Hayot, ma question porte sur le principe même du modèle d'intégration verticale. Que l'activité de grossiste soit minime ou non, la question demeure : dans ce modèle, êtes-vous en mesure de garantir les prix de transfert et d'isoler les marges ? C'est ce que je cherche à savoir.

M. Stéphane Hayot, directeur général. **–** Encore une fois, cette activité est extrêmement minime (moins de 2 % de ces achats), mais surtout, elle propose les mêmes prix à tous les acteurs, qu'il s'agisse d'une filiale sœur ou d'un client externe. L'Autorité de la concurrence l'a vérifié et le contrôle systématiquement.

M. Amaury de Lavigne, directeur Carrefour Océan Indien. **–** Concernant la transmission de données détaillées aux administrations, nous y sommes tout à fait disposés. Le problème actuel se situe davantage du côté de l'administration, qui peine à absorber le volume de données et de certains distributeurs indépendants qui ne disposent pas des outils informatiques nécessaires. Nous avons eu plusieurs réunions à ce sujet avec l'Insee et la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD). De notre côté, nous avons la capacité de transmettre ces informations.

M. Stéphane Hayot, directeur général. – C'est un point important. Un projet de loi contre la vie chère est actuellement en cours d'examen. Notre conviction est que, en l'état, il n'aura aucun impact sur les prix en outre-mer. Il consiste en effet essentiellement à augmenter les contrôles des entreprises. Cela permettra peut-être d'obtenir des résultats plus précis, mais ces résultats ne contrediront pas ce que toutes les études disent depuis quinze ans.

L'Autorité de la concurrence a mené une enquête sectorielle exhaustive de la distribution en 2009, après une crise sociale majeure, puis de nouveau en 2019 et en 2026. À chaque fois, les services de l'État, dont l'indépendance ne peut être remise en cause, sont arrivés aux mêmes conclusions. Si la loi contre la vie chère se résume à augmenter les contrôles, la granularité des réponses s'améliorera, mais le constat de fond restera inchangé.

Si nous voulons réellement que les prix baissent, ce qui est aussi notre souhait en tant qu'ultramarins, il faut s'attaquer aux vrais sujets : la continuité territoriale et le développement des achats locaux.

Mme Audrey Bélim. – Monsieur Hayot, je dois nous recentrer sur l'objet de cette commission d'enquête, qui porte sur les marges. Le sujet de la vie chère est important et en tant que Réunionnaise, j'en suis consciente. Cependant, nous sommes en train de dévier.

Les questions que je vous pose sont les mêmes que celles posées à l'ensemble des personnes auditionnées, avec le même niveau de détail. Je souhaite que nous restions objectifs. L'objectif de cette commission est de mettre en lumière la formation des marges, en hexagone comme en outre-mer, car cela fait l'unité de la République que l'on parle de tous les territoires.

J'entends ce que vous dites sur la vie chère. C'est un réel combat et nous le menons aussi, mais nous nous concentrons sur les marges. J'aimerais obtenir des réponses précises à mes questions, comme d'autres nous en ont fournies, ainsi que des documents, éventuellement, car je pense qu'ils intéresseront beaucoup la présidente, mais n'entrons pas dans une polémique qui nous éloigne de notre sujet. Nous voulons analyser les marges, c'est l'essentiel de notre mission. Après plus de 180 auditions, j'aimerais entendre ces précisions.

M. Stéphane Hayot, directeur général. – Madame la sénatrice, je vous réponds de la façon la plus transparente possible. Je crois que nous avons déjà beaucoup répondu sur ce sujet des marges depuis le début de cette audition. Parallèlement, nous travaillons à répondre à un questionnaire écrit beaucoup plus détaillé, qui apportera des éléments techniques plus poussés que mes réponses orales. Vous demandiez la décomposition du prix de revient de produits : nous l'avons fait pour le lait et nous pouvons le refaire pour un autre produit maintenant, si vous le souhaitez. Il n'y a aucun sujet.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. – Nous disposons de ces éléments de décomposition pour un article unitaire comme

le riz, un produit de grande consommation. Vous pourrez y voir en détail comment se constitue la chaîne de coûts.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Très bien. Je vous propose de vous transmettre une liste de produits sur lesquels nous aimerions avoir ces précisions. N'hésitez pas à nous faire passer ces documents.

M. Christophe Bermont, directeur Carrefour Martinique. **–** Je trouve important de préciser que depuis la crise de 2024 en Martinique, soit depuis 18 mois, nous transmettons chaque mois à la DGCCRF à Paris l'intégralité de nos données de sortie de caisse, le 6 de chaque mois. Ces données permettent une analyse fine de nos ventes, de l'évolution des prix et des marges sur des milliers de produits, incluant les 4 360 articles qui font partie du protocole sur les prix, mais aussi les articles hors protocole. Ce suivi et ce contrôle sont donc déjà en place.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. **–** Très bien. Il est rassurant de savoir que la DGCCRF assure cette veille permanente. J'imagine la complexité que cela représente pour vous, mais c'est un bon signe face à la situation difficile que vivent nos concitoyens ultramarins, comme vous l'avez rappelé, Monsieur Hayot.

N'hésitez pas à nous envoyer ces compléments d'information. En retour, nous vous transmettrons une liste de produits révélateurs. Nous sommes preneurs de tous les documents que vous jugerez utiles à notre bonne compréhension. Merci beaucoup.