

Dossier

Achats

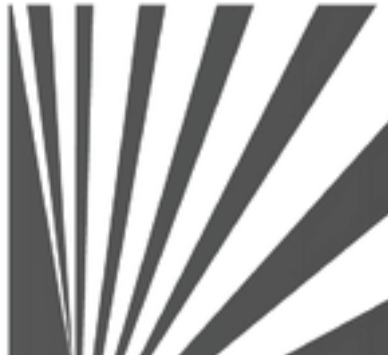
Résister à la pression des acheteurs en Grande Distribution



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700008

1€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

ACHATS

Résister à la pression des acheteurs en Grande Distribution

- . **Un pouvoir de vie ou de mort commerciale**
 - . **Une politique de contrôle de références**
 - . **Une place tout de même pour les PME**
- . **Quelques pratiques léonines de la grande distribution**
 - . **LME et rapports entre fournisseurs-distributeurs**
 - . **Les principales dispositions de la LME**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Un pouvoir de vie ou de mort commerciale

Entre les fournisseurs, multinationales et PME, et la grande distribution, le rapport de force n'est pas près de s'arrêter. Si avant, l'entreprise pouvait être «virée» par une enseigne, c'est-à-dire déréférencée du jour au lendemain, aujourd'hui la concentration de la puissance d'achat entre les mains des 5 supercentrales françaises leur donne un pouvoir de vie ou de mort encore bien plus grand en terme de survie même de l'entreprise, mais paradoxalement d'un usage moins brutal. Pour Hervé Le Lous, PdG de Juva Santé, *«Les enseignes mettent une épée de Damoclès sur nos têtes mais ne «déréferencent» plus d'un coup. On nous laisse une deuxième chance, 3 ou 6 mois pour nous rétablir sous peine d'assortiment réduit»*. Il semble selon lui, que malgré la pression constante exercée dans les rapports commerciaux, le professionnalisme est devenu plus grand dans l'élaboration des contrats comme dans le relationnel. Aujourd'hui l'acheteur s'excuse lorsqu'il a un quart d'heure de retard et propose d'offrir un café. Le débat est devenu plus intelligent et plus riche, même si sur le fond la négociation reste tout aussi impitoyable. Ce professionnel de la négociation avec la grande distribution poursuit, en affirmant qu'*«On parle moins remises, rabais, ristournes que processus d'élaboration des produits, marketing, packaging... L'autre différence fondamentale, c'est qu'aujourd'hui 2 interlocuteurs suffisent pour obtenir un référencement national offrant ainsi un gain de temps et d'énergie considéré comme important.»*

LES PRINCIPALES MARGES ARRIÈRES

Les «marges arrières» imposées par la grande distribution sont nombreuses :

- . **Le référencement** : Ticket d'entrée donnant droit de travailler avec une enseigne. Il faut en général 6 mois à un an pour obtenir un référencement national et 3 mois de plus pour voir ses produits en rayon. Le coût moyen du référencement est de 75 à 150 euros par produit et par point de vente en supermarché et de 460 à 920 euros en hyper.
- . **La remise au titre des premières commandes** : Réduction obligatoire à titre de «cadeau de bienvenue» en faveur de l'enseigne (jusqu'à 75% de remise sur le tarif officiel), voire une première commande entièrement gratuite.
- . **La remise linéaire** : Pour obtenir un bon «facing», c'est-à-dire un emplacement bien visible, il faut compter de 10 à 20% de remises supplémentaires par rapport à celles déjà négociées.
- . **La tête de gondole** : Par principe un produit placé en bout de rayonnage, le long des grands axes de circulation, a 2 fois plus de chance d'être acheté, même s'il n'est pas en promotion. Il faut compter entre 75 à 120 euros par produit pour 10 jour dans un supermarché et jusqu'à 230 euros dans un hyper. Une véritable tête de gondole peut se négocier jusqu'à 150.000 euros.
- . **L'avancée de caisse** : Surtout réservée aux produits en petit conditionnement (friandises, piles, rasoirs, magazine télé...), l'avancée de caisse est un endroit stratégique vis-à-vis du consommateur lequel patiente de longues minutes devant les caisses. Le tarif est de 60 à 110 euros par référence et par avancée de caisse pour une dizaine de jours dans un supermarché. Le double dans un hyper.
- . **Le crédit court terme** : Considéré comme moralement douteux et prohibitif, le crédit court terme est une «faveur» accordée par l'enseigne à son fournisseur, en lui proposant d'avancer immédiatement partie ou totalité de la somme qu'elle lui doit normalement en crédit fournisseur (en général paiement à 90 jours et plus). En contrepartie de cet apport immédiat de trésorerie financé sur le dos du fournisseur, il lui est imposé un taux d'intérêt de 1,5% par mois, soit l'équivalent de 18% annuel. Certaines enseignes refusent même l'emploi légitime d'outils financiers de mobilisation de créances comme l'affacturage ou la loi Dailly, afin de mieux pouvoir financer elles-mêmes les fournisseurs qui tirent la langue.

Une politique de contrôle des références

Dans les rayons, trop de choix tue le choix et fait fuir la ménagère. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique, en amont, la forte sélectivité des produits en matière de référencement. Sur le fond, il est clair que les grandes enseignes préfèrent négocier avec les grandes firmes qu'avec les PME, même si 95% des fournisseurs de la grande distribution sont des PME. En réalité, les PME ne pèsent que moins de 20% dans le chiffre d'affaires des enseignes, alors que près de 300 groupes industriels et multinationales occupent plus de 82% des ventes. Si 39% de l'assortiment et 88% des marques de distributeur sont réalisés par les PME, celles-ci n'occupent au final que 13% du linéaire.

Pourtant les acheteurs ont des réticences à travailler avec les PME sachant qu'il est bien plus rationnel de consacrer du temps aux commerciaux des grands comptes qu'à ceux des PME locales ; questions de volumes traités, de chiffre d'affaires, de marges arrières et de sécurité dans les approvisionnements. Une autre constante explique la faible place des PME sur les linéaires. Elle concerne les effets de marque auprès des consommateurs obligeant la grande distribution à proposer en linéaire des références incontournables (Coca-Cola, L'oréal, Ricard, Nestlé, Danone...) face à d'autres produits aussi bons mais peu connus et donc peu achetés, ou face aux MDD (marques de distributeur) qui ont beaucoup de mal à concurrencer les grandes marques sur le terrain de la notoriété grand public. En ce domaine, les géants industriels sont passés maîtres dans l'art d'accaparer et de truster les linéaires en proposant dans leurs conditions générales de vente des «accords de gamme» empêchant ainsi les PME concurrentes d'accéder aux rayons.

SUITE... PRINCIPALES MARGES ARRIÈRES

- . **L'îlot** : Il s'agit de réunir les produits d'une même marque de manière visible et concentrée. A l'instar de la tête de gondole, la rotation est 2 fois plus rapide que dans le cadre d'un linéaire classique. Le tarif est quasiment idem à celui de la tête de gondole.
- . **L'affichette, bannière, panonceau** : Dans la plupart des cas, il faut prévoir de 75 à 80 euros la bannière suspendue entre 2 linéaires ou pour un panonceau placé au milieu d'un rayon. Le jaune et le rouge sont traditionnellement les 2 couleurs qui attirent le plus l'attention du consommateur.
- . **L'ouverture, fusion, anniversaire** : Sous prétexte que ces événements au sein de l'enseigne vont contribuer à faire vendre plus, le fournisseur est régulièrement mis à contribution. De 1 à 3% de ristourne supplémentaire est le niveau habituellement exigé pour de tels événements, ou au moins plusieurs milliers d'euros par magasin concerné.

Une place tout de même pour les PME

Face à l'univers impitoyable de la grande distribution, la PME doit se motiver en se disant que l'«*On a toujours besoin d'un plus petit que soi*» et qu'il existe forcément de la place pour mettre en place de véritables relations partenariales. A trop vouloir asservir et limiter l'accès aux petites entreprises, les enseignes savent très bien qu'elles prennent le risque de se retrouver face à face avec une hyper concentration de grands groupes industriels passés maîtres dans l'art de communiquer avec le consommateur comme dans la manière d'orienter leurs besoins. Aussi la présence des PME leur sert stratégiquement de contre-pouvoir face aux multinationales, même si celles-ci peuvent toujours être éjectées à tout moment. De plus en plus, les enseignes s'ouvrent au couple produit/marché en privilégiant un positionnement marketing distinct. Après une période de croissance et de conquête, il s'agit surtout pour elles de se différencier et d'enrichir leur assortiment en complément de la standardisation de leur offre de base. Aussi pour jouer le jeu de la grande distribution il faut être préparé au fait que l'entretien de négociation ou de référencement, c'est 80% de préparation hyper professionnelle en sachant prévoir tout à l'avance et en construisant des propositions créatives. Le corollaire est de ne jamais rien donner (en matière de remise, délai ou paiement) qui ne soit clairement demandé par l'acheteur, au risque ensuite de devenir une demande récurrente. D'après Bertrand Lecocq, acheteur à Carrefour, «*La seule chance pour les producteurs français c'est de produire de la qualité et d'offrir des services créatifs en jouant sur leur capacité à proposer des produits adaptés à la demande, notamment locale*». Dans ce cas, «*La grande distribution peut-être fidèle à ses fournisseurs s'ils apportent une vraie valeur ajoutée par leur savoir-faire*» confirme Alain Laumone, PDG de Tis-mail à Troyes. Un avis partagé par Alain Blond acheteur chez Cora-Casino qui confirme qu'«*A la différence des multinationales, les PME peuvent réagir et innover plus rapidement en permettant d'offrir des produits différenciés*». Pour chacun de ces acteurs, sur le fond il est clair que les centrales d'achats recherchent de plus en plus le zéro-souci via la plus grande sécurité, notamment alimentaire, afin de fidéliser les consommateurs.

Quelques pratiques léonines de la Grande Distribution

3 ou 4 règles aussi efficaces que brutales font actuellement la fortune de la grande distribution. Vendre peu cher, payer le plus tard possible, extorquer des remises et facturer des services plus ou moins réels de «coopération commerciale» forment la quadrature habituelle du business avec les centrales d'achats. Déjà Bernard Utrillo, gourou américain des années 50, conseillait une politique de Barnum en affirmant que pour réussir dans la distribution il faut «*Empiler haut, vendre bas, faire du volume et du cirque en permanence (promotions, animations, anniversaires...)*». L'essentiel étant toujours de faire parler de soi sachant que tous les moyens sont bons. Entre les pratiques d'intimidation et d'exclusion, les achats au prix le plus bas et des délais de paiement à rallonge, le fournisseur comme le contribuable est continuellement taxé à l'entrée, durant la relation commerciale et à la sortie de celle-ci. Pour Philippe Moati, chercheur au Credoc, «*On peut se demander si le vrai métier de la grande distribution ne consiste pas à fournir et à facturer des services aux fabricants, plus qu'à leur acheter des produits revendus avec une marge*».

Liste non exhaustive de pratiques courantes de maltraitance des fournisseurs dans la Grande Distribution :

- . Conditions d'achats non discutables l'emportant toujours sur les CGV du fournisseur.
- . Référencement et usage de listes noires entre supercentrales à l'encontre des fournisseurs qui ne veulent pas filer doux.
- . Classement en 9G2 (fournisseur à éviter).
- . Usage sans modération des prix bas.
- . Pénalités pour rupture de stock, retard de livraison dès 24 heures de dépassement ou en cas d'écart entre quantités livrées et quantités commandées de plus ou moins 5%.
- . Convocation de tous les transporteurs à la même heure en les faisant attendre pendant plusieurs heures avant de décharger, puis envoi d'une facture pour retard de livraison.
- . Facture de «présentation de produits» sur un stand spécial alors que le fournisseur ne l'a pas demandé.
- . Retour discrétionnaire de produits non conformes ou des invendus avec demande d'avoir, en faisant voyager les marchandises aux risques et périls du destinataire.
- . Engagement écrit du fournisseur à ne pas céder ses créances sans autorisation préalable du directeur financier de l'enseigne.
- . Exigence pour l'enseigne d'être réglée à date fixe pour le solde des ristournes annuelles dues par le fournisseur, alors que ce dernier est lui-même réglé avec un lance-pierre.
- . Conditionnement psychologique des commerciaux en rendez-vous à la centrale (pratique de moins en moins utilisée), en les faisant patienter durant des heures sur des chaises en plastique dans les couloirs d'air(technique du frigidaire).
- . Envoi de circulaires indiquant que les participations publicitaires et «d'animation commerciale» seront désormais déduites directement des règlements en cours.
- . Augmentation automatique des marges arrières en cas d'augmentation des tarifs en cours d'année suite à une hausse subite du cours des matières premières.

AUTRES EXEMPLES DE PRATIQUES ABUSIVES

Au sens de l'article L. 442-6-II-d du Code du commerce sont considérées comme des pratiques abusives, les rendant de facto nulles, toute clause imposant :

- . La participation, non justifiée par un intérêt commun et sans contrepartie proportionnée, au financement d'une opération d'animation commerciale, d'une acquisition ou d'un investissement, en particulier dans le cadre de la rénovation de magasins ou encore du rapprochement d'enseignes ou de centrales de référencement ou d'achat.
- . La globalisation artificielle des chiffres d'affaires réalisés par les adhérents des centrales d'achat afin d'atteindre un palier de CA à partir duquel des ristournes supplémentaires sont accordées.

- . La demande d'alignement sur les conditions commerciales «plus favorables» obtenues par d'autres clients ou entreprises concurrentes.
- . Le bénéfice rétroactif de remises, ristournes ou accords de coopération commerciale.

LME et rapports entre fournisseurs-distributeurs

En France, la LME (loi de modernisation de l'économie) du 4 août 2008 réforme en profondeur le rapport de force dans les négociations entre distributeurs et fournisseurs. Après la loi Chatel du 03 Janvier 2008 qui a défini le principe d'une convention écrite destinée à fixer les conditions commerciales entre partenaires économiques, en modifiant également le seuil de revente à perte, la loi LME va plus loin encore. Elle donne plus de liberté aux acteurs agissant notamment dans le cadre de la grande distribution en faisant sauter certains «verrous» traditionnels. Elle s'applique également à l'ensemble des activités industrielles et de services.

Les principales dispositions de la LME :

1. Communication des CGV (conditions générales de vente) aux distributeurs qui en font la demande sachant que ce sont les CGV qui constituent le «socle de la négociation commerciale» selon le nouvel article L. 441-6 du code du commerce. Les CSG peuvent être différenciées selon les catégories d'acheteurs de produits ou les demandeurs de prestations de service. Toute négociation doit s'engager à partir de celles-ci sachant que les CSG doivent contenir minima :
 - les conditions de vente
 - le barème des prix unitaires et/ou le tarif de base
 - les réductions de prix selon les quantités achetées
 - les conditions de paiement
 - les services à la vente : garantie, transport, installation du produit...
2. Non obligation de communiquer les CPV (ni de les justifier) aux distributeurs qui en font la demande, lesquelles peuvent rester secrètes au sens de l'article L 441-6, 5e alinéa du Code du commerce. Selon la circulaire du 8 décembre 2005, les CPV (conditions particulières de vente) doivent correspondre à «*des contreparties offertes par l'acheteur à la réduction de prix consentie par le vendeur dans le cadre de sa politique commerciale*». C'est notamment le cas pour tous les services rendus par un distributeur, non prévus dans les CGV (transport, logistique, réception, mise en place dans les rayons...)
3. Plus grande négociabilité des prix par la suppression du décret du 24 juin 1958 et de l'article L.442-6 I, 1° du Code du commerce qui interdisait «*de pratiquer à l'égard d'un partenaire économique, ou d'obtenir de lui, des prix, délais de paiement, conditions de vente ou modalités de vente ou d'achat discriminatoires et non justifiés par des contreparties réelles en créant, de ce fait, pour ce partenaire, un désavantage ou un avantage dans la concurrence*». Cela signifie désormais qu'un fabricant n'est plus obligé de vendre un produit donné au même prix à tous les distributeurs. Il peut avoir une politique commerciale différenciée, voire discriminatoire, sachant que de son côté le distributeur peut obtenir, par la négociation ouverte, un avantage financier supplémentaire par rapport à ses concurrents. En cela, avec le nouvel article 441-7,2° du Code du commerce, le fournisseur peut négocier librement des prestations de services destinées à favoriser la commercialisation de ses produits ou services auprès des consommateurs. Tous ces services doivent obligatoirement figurer dans une convention écrite «*en précisant l'objet, la date prévue, les modalités d'exécution, la rémunération des obligations réciproques ainsi que les produits ou services auxquels ils se rapportent.*»
4. Convention écrite obligatoire devant traduire le résultat final et global de la négociation sous forme d'un document unique ou via un contrat-cadre annuel, avec ou sans contrats spécifiques d'application. Cette convention doit être conclue avant le 1er mars de l'année en cours ou dans les 2 mois suivant le point de départ de la période de commercialisation des produits ou services soumis à un cycle de commercialisation particulier. Selon l'article 441-7 du Code du commerce, la convention doit comporter «*Les obligations auxquelles se sont engagées les parties en vue de fixer le prix à l'issue de la négociation*

commerciale» notamment :

- Conditions de l'opération de vente
- Conditions de services rendus par l'une ou l'autre des parties à l'occasion de la revente des produits
- Autres obligations favorisant la relation commerciale

5. Les délais de paiement, au sens de l'article L.441.6 du Code du commerce, ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. De fait, les parties ne peuvent plus déroger à ces délais maxima sachant que tout délai de paiement supérieur est considéré comme abusif. Il est également considéré comme abusif le fait, pour un débiteur, de demander au créancier, sans raison objective, de différer la date d'émission de sa facture. Les pénalités de retard exigibles en cas de retard de paiement sont basées sur le double des intérêts légaux, ce qui fait passer à 3 fois le taux d'intérêt légal au cas où les parties n'ont rien prévu dans leur convention, CGV ou CPV. Toutefois, les professionnels d'un secteur donné peuvent s'accorder sur un délai de paiement maximal supérieur dès lors que 2 conditions sont réunies :

- . Un délai motivé par des raisons économiques objectives et spécifiques au secteur considéré.
- . Prévoir la réduction progressive de ce délai dérogatoire vers le délai légal avec l'application d'intérêts de retard en cas de non-respect du délai dérogatoire fixé dans l'accord.

6. Principaux garde-fous destinés à éviter les dérapages dans les négociations commerciales notamment en matière de pratiques abusives ou de nature à limiter le libre exercice de la concurrence :

. Interdiction d'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale ou partielle des relations, des conditions *«manifestement dérogatoires aux CGV»* sachant que dorénavant la discrimination injustifiée est admise réduisant ainsi le poids pervers des marges arrières qui ne profitaient nullement aux consommateurs mais uniquement aux distributeurs eux-mêmes.

. Interdiction d'obtenir un avantage sans contrepartie. L'article L.442-6 I, 1° du Code du commerce précise qu'il est interdit *«d'obtenir ou de tenter d'obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu»*. De même l'article L.442-6 I 3° stipule qu'il est interdit *«d'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage représentant une condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné»*.

. Il est également interdit au sens de l'article L.442-6 I, 2° *«de soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties»*. D'une manière générale, l'article L.442-6 I, 4° interdit le fait *«d'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture totale ou partielle des relations commerciales, des conditions manifestement abusives concernant les prix, les délais de paiement, les modalités de vente ou les services ne relevant pas des obligations d'achat ou de vente»*.

. Enfin, l'article L.442-6 I, 5° indique clairement que constitue un abus de comportement le fait de *«rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée en référence aux usages du commerce ou par des accords interprofessionnels»*.