

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 I – Rapport

(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

	<u>Pages</u>
L'ESSENTIEL.....	9
INTRODUCTION	35
TABLEAU DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	45
RAPPORT	51
I. LA FORMATION DES PRIX AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET LA CONSTRUCTION DES MARGES : DES DÉSÉQUILIBRES STRUCTURELS AU- DELÀ DES VARIATIONS CONJONCTURELLES	51
A. LA FORMATION DU PRIX, DE L'AMONT AGRICOLE AU CONSOMMATEUR FINAL, PÂTIT D'UN MANQUE DE TRANSPARENCE.....	51
1. <i>La construction du prix de l'amont agricole à la transformation industrielle</i>	<i>51</i>
a) Le prix amont : une formation théoriquement fondée sur les coûts de production, encadrée par des mécanismes contractuels	51
(1) Des coûts de production variables selon les filières	51
(2) La contractualisation écrite permet en théorie de tenir compte des coûts de production	53
(3) Les organisations de producteurs renforcent le pouvoir de négociation des producteurs face à des acheteurs concentrés	57
(4) Les indicateurs interprofessionnels visant à tenir compte des coûts de production agricoles dans la formation des prix paraissent peu contraignants	59
(5) L'expérimentation de « tunnels de prix » dans la filière bovine entend limiter la volatilité des prix tout en sécurisant les revenus des producteurs.....	60
b) Le prix industriel agrège des coûts liés aux matières premières et à la transformation	61
c) Le prix de cession à la distribution : un prix négocié entre industriels et distributeurs au cours des négociations commerciales	62
(1) La négociation tarifaire	62
(2) Les remises, ristournes et services commerciaux.....	63
(3) La descente tarifaire	66
2. <i>La formation du prix de vente au consommateur et des marges : une forte dépendance aux stratégies commerciales de la distribution.....</i>	<i>67</i>
a) Les mystères des marges : de la marge commerciale à la marge nette	68
b) Le mécanisme classique, mais critiquable, de la péréquation des marges	72
c) La politique commerciale et le positionnement prix ont un rôle important dans la détermination du prix de vente au consommateur	81
d) L'immobilier, une source de profits annexes ?.....	84
e) Les spécificités du bio : des prix de vente plus élevés dans la grande distribution en partie expliqués par une différence de prix d'achat avec les produits dits « conventionnels ».....	88

B. LES MARGES DES INDUSTRIELS ET DE LA GRANDE DISTRIBUTION RESTENT DIFFICILES À APPRÉHENDER ET ONT ÉTÉ IMPACTÉES PAR LA PÉRIODE INFLATIONNISTE RÉCENTE	90
1. <i>L'industrie agroalimentaire : des marges résilientes mais sous tension</i>	90
2. <i>La grande distribution, des marges difficiles à évaluer mais faibles en apparence</i>	95
a) Un rôle d'amortisseur en 2022, année marquée par la hausse des MPA/MPI	95
b) Pour autant, la marge nette n'est que l'aspect facial de la rentabilité de la grande distribution.....	98
c) L'analyse économique des marges de la grande distribution se heurte à l'absence de données financières consolidées pour les réseaux reposant sur des commerçants indépendants.....	99
d) Contrairement à une idée reçue, une faible marge de la distribution n'est pas la solution mais l'un des problèmes qui contribuent à la fragilisation de la chaîne de valeur	100
 II. UN CADRE LÉGISLATIF ET INSTITUTIONNEL QUI RESTE À LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE SATISFAISANT	101
A. L'ÉVOLUTION EN DEUX TEMPS DES DISPOSITIFS LÉGISLATIFS ENCADRANT LES RELATIONS COMMERCIALES.....	101
1. <i>Des dispositifs législatifs hésitants des années 1980 aux années 2000 et qui ont surtout renforcé la guerre des prix</i>	101
2. <i>La recherche d'un meilleur partage de la valeur : la révolution copernicienne des lois EGalim à partir de 2018</i>	106
3. <i>Une réglementation nécessaire mais insuffisante</i>	110
a) L'attachement de l'amont de la chaîne de valeur à la réglementation.....	110
b) Les limites inévitables de la réglementation, des stratégies de contournement aux complexités qu'elle engendre	111
c) La nécessité d'une évaluation constante et d'une approche globale	113
 B. LES SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES ULTRAMARINS ET LEUR IMPACT SUR LES PROBLÉMATIQUES DE MARGES	114
1. <i>Des marges à la question plus générale de la vie chère : les outre-mer frappés de maux multiples</i>	114
2. <i>Une structure monopolistique ou oligopolistique dommageable conjuguée à une situation économique et sociale tendue</i>	115
3. <i>L'expérimentation récente du protocole contre la vie chère en Martinique</i>	117
4. <i>La tentative d'apporter une réponse incomplète : le bilan du déploiement du bouclier qualité-prix (BQP)</i>	118
 C. UNE MISE EN ŒUVRE QUI RESTE INSUFFISANTE.....	121
1. <i>La DGCCRF, un rouage essentiel dont l'action manque encore d'efficacité</i>	121
a) Des contrôles nécessaires à la bonne application des lois EGalim mais trop rares et mal ciblés	121
b) Les sanctions encourues sont insuffisamment dissuasives compte tenu du délai dans lequel elles deviennent exécutoires, de leur montant et de la délicate caractérisation des pratiques restrictives de concurrence.....	126
2. <i>Les autorités de contrôle de la concurrence retiennent une conception du droit de la concurrence inadaptée en face des déséquilibres concrets des relations commerciales</i>	130
a) Une orientation axée sur la baisse des prix, conditionnée par le droit et la pratique de l'Union européenne.....	131
b) Une approche qui ne tient pas compte de la réalité du risque de dépendance économique	134
3. <i>L'Observatoire français des prix et des marges, utile, mais peut mieux faire</i>	138

4. Le médiateur des relations commerciales agricoles, un acteur indispensable mais à la portée limitée.....	141
5. Le comité de règlement des différends commerciaux agricoles : un pouvoir d'injonction...	143
6. Le comité de suivi des relations commerciales : un forum tendu.....	143

III. DES RELATIONS COMMERCIALES, CŒUR DE LA FORMATION DES PRIX ET DES MARGES, MARQUÉES PAR DES TENSIONS IMPORTANTES QUI FRAGILISENT TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR 144

A. UN VÉRITABLE RAPPORT DE FORCE ENTRE INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS QUI TOURNE DE PLUS EN PLUS À L'AVANTAGE DE CES DERNIERS.....144

1. Une grande distribution désormais fortement concentrée : fusions, faillites et centrales d'achats.....	144
a) Le rôle des grandes enseignes dans la structuration du marché.....	144
b) Le poids des centrales d'achat nationales et européennes : renforcer le pouvoir de marché des distributeurs face à leurs fournisseurs	150
(1) L'apparition des centrales européennes.....	150
(2) La situation actuelle et mouvante.....	151
(3) Pourquoi une telle volatilité des alliances ?	153
c) Le cas particulier des grossistes.....	155
d) Les conséquences sur le rapport de force dans les négociations commerciales..	157
2. Un pouvoir de marché très variable pour les industries transformatrices et les agriculteurs.....	158
a) Les agriculteurs sont isolés mais parfois bénéficient de l'écran des OP et des coopératives	158
b) Les secteurs industriels du frais sont plus vulnérables du fait du besoin d'écoulement rapide des produits.....	160
c) Des positions industrielles très contrastées selon le pouvoir de marché et le degré de substituabilité des produits.....	161

B. LES PRATIQUES MISES AU JOUR PAR LA COMMISSION 162

1. L'objectif : la pression continue sur les prix.....	163
a) Le socle « culturel » : donner le « la » des prix les plus bas (la culture Leclerc)..	163
b) Le socle « matériel » : un pouvoir de négociation asymétrique	167
c) Remises, ristournes et services ou comment reconstituer ses marges.....	168
d) Des promotions imposées et financées par les fournisseurs	170
e) Les centrales de services, péages pour entrer en négociation et accentuer les baisses de prix ?	172
2. Les moyens : la brutalité des relations commerciales.....	179
a) Moyens de persuasion et sanctions utilisés à l'égard des fournisseurs	179
b) L'intimidation et la peur comme méthodologie des relations commerciales	187
c) Une logique de négociations qui néglige les équilibres des filières alimentaires	189
3. Le contournement des lois françaises et, en particulier, de l'esprit et de la lettre des lois EGalim.....	190
a) Le non-respect de la sanctuarisation de la MPA, véritable provocation de la part des distributeurs	190
(1) La MPA discutée par les distributeurs.....	190
(2) L'option 3 attaquée par les distributeurs	191
(3) La MPA contournée et écartée	192
b) L'instrumentalisation de la date butoir par la grande distribution	197
c) Les clauses de révision automatique des prix : de véritables laissées pour compte	199
d) L'application excessive de pénalités logistiques par les distributeurs	199

e) Les centrales européennes, outil favori des distributeurs pour contourner la loi française	201
(1) Le renforcement du déséquilibre fournisseurs-distributeurs	201
(2) L'offre discutée et discutable des centrales de services.....	205
(3) Le droit français, variable d'ajustement.....	207
4. <i>Les MDD ou le piège pour les fournisseurs ?</i>	208
a) Une MDD peut, au départ, être un levier de développement pour une PME	209
b) En concurrence directe avec les marques nationales, les MDD ont souvent des coûts de production plus faibles et sont vendues à des prix inférieurs.....	209
c) Un levier de négociation qui accentue la pression sur les prix des marques nationales	210
d) Un effet d'éviction du marché : la réduction des volumes pour les marques nationales	211
C. LES CONSÉQUENCES STRUCTURELLES : UNE CHAÎNE DE VALEUR FRAGILISÉE	212
1. <i>Un impact sous-estimé : la « casse sociale ».....</i>	<i>212</i>
a) Des emplois industriels menacés.....	212
b) Le statut des personnels de la distribution fragilisé	217
2. <i>La production agricole affaiblie</i>	<i>220</i>
a) La sanctuarisation strictement formelle de la MPA explique la pression constante exercée sur le prix des produits agricoles	220
b) L'enjeu de la juste rémunération des exploitants agricoles, accentué par la nécessité d'assurer le renouvellement des générations.....	221
c) L'enjeu de la souveraineté alimentaire : une urgence signalée par la dégradation de la balance commerciale agricole française	224
3. <i>Une industrie française mise sous pression</i>	<i>227</i>
4. <i>Un secteur de la grande distribution en pleine évolution</i>	<i>230</i>
a) L'importance croissante des « services commerciaux » dans le modèle économique des distributeurs.....	230
b) L'essor du commerce en ligne	234
c) Le retour du hard discount et la montée des déstockeurs	238
d) La « cannibalisation » de la grande distribution	239
(1) Cannibalisation interne : quand une enseigne se « mange elle-même ».....	239
(2) Cannibalisation par les nouveaux entrants.....	240
(3) Cannibalisation entre distributeurs physiques	240
e) Les bouleversements à attendre de l'IA	241
(1) Des partenariats déjà nombreux	241
(2) L'IA au cœur de la transformation de la distribution ?.....	242
5. <i>De nouveaux modèles plus vertueux, mais posant une question de mise à l'échelle.....</i>	<i>244</i>
IV. ASSURER UN PARTAGE PLUS ÉQUILIBRÉ DE LA VALEUR ENTRE LES ACTEURS	247
A. RENFORCER LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DE L'AMONT PAR RAPPORT À L'AVAL	247
1. <i>Le paradigme du prix le plus bas ?</i>	<i>247</i>
a) Valoriser les autres composantes du « bien consommer »	248
(1) Les produits bruts et issus de l'agriculture biologique	248
(2) Les produits rémunérateurs pour les producteurs.....	251
(3) Les produits durables.....	253
(4) Les produits français.....	253
b) Faire connaître les modèles vertueux de distribution.....	255
(1) Les circuits en lien direct avec les producteurs	255
(2) Les réseaux de distribution qui impliquent le consommateur.....	259
2. <i>Préserver la concurrence au sein de la grande distribution ?</i>	<i>260</i>

3. Renforcer le pouvoir de négociation des agriculteurs	262
a) Mieux reconnaître le rôle crucial des organisations de producteurs	262
b) Diffuser la contractualisation pluriannuelle.....	264
c) Renforcer l'importance des indicateurs de référence dans les contrats « amont »	265
d) L'élargissement de l'expérience sur les « tunnels de prix »	266
B. RÉGULER LES RELATIONS COMMERCIALES DE MANIÈRE PLUS EFFICACE.....	267
1. Améliorer les dispositifs de contrôle	267
a) Fournir à la DGCCRF les moyens nécessaires à ses missions, notamment au contrôle du respect des lois EGalim	267
b) Donner un caractère dissuasif aux sanctions encourues.....	271
c) Défendre la logique des lois EGalim lors de la future révision de la directive sur les pratiques commerciales déloyales	272
2. Renforcer la protection des fournisseurs en situation de dépendance économique.....	274
a) Réviser la définition de l'abus de dépendance économique.....	274
b) Renforcer les dispositifs de médiation commerciale.....	276
c) Inciter les fournisseurs et leurs organisations professionnelles à dénoncer les abus de dépendance économique et à développer leur pouvoir de négociation.....	278
d) Prévoir un calendrier de négociations commerciales resserré au profit des PME	280
3. Valoriser davantage la production nationale.....	281
a) Améliorer l'information des consommateurs	281
b) Soutenir la compétitivité industrielle et la production nationale.....	283
4. Simplifier et stabiliser le cadre législatif.....	284
a) Évaluer régulièrement les dispositifs existants	284
b) Clarifier et simplifier les obligations juridiques.....	285
C. RÉÉQUILIBRER LES RELATIONS COMMERCIALES EN AMÉLIORANT LA TRANSPARENCE	286
1. Construire des relations économiques et financières entre industriels et distributeurs plus équilibrées : centrales européennes, prestations de services et marges arrière.....	286
a) Utiliser toutes les potentialités du droit national pour contrôler plus strictement l'activité des centrales européennes	287
b) Consacrer plus de moyens au contrôle et à l'encadrement des prestations de services commerciales	289
c) Faire toute la transparence sur les marges arrière.....	290
2. Améliorer les outils de suivi : révision du dispositif des options de transparence tarifaire et rôle de l'OFPM.....	291
a) Simplifier les options de transparence tarifaire et préciser la part de matière première agricole française au sein de l'option 3	292
b) Renforcer le rôle et les missions de l'OFPM	293
EXAMEN EN COMMISSION.....	295
LISTE DES PERSONNES ENTENDUES	323
• Auditions plénières	323
• Auditions en format rapporteure	332
LISTE DES DÉPLACEMENTS.....	333

ANNEXES	335
• Annexe n°1 - Réponses du groupe Carrefour sur l'impact des transferts de salariés vers des magasins en location-gérance	335
• Annexe n°2 - Note de la division des études de législation comparée du Sénat sur les marges de la distribution et des industriels.....	345

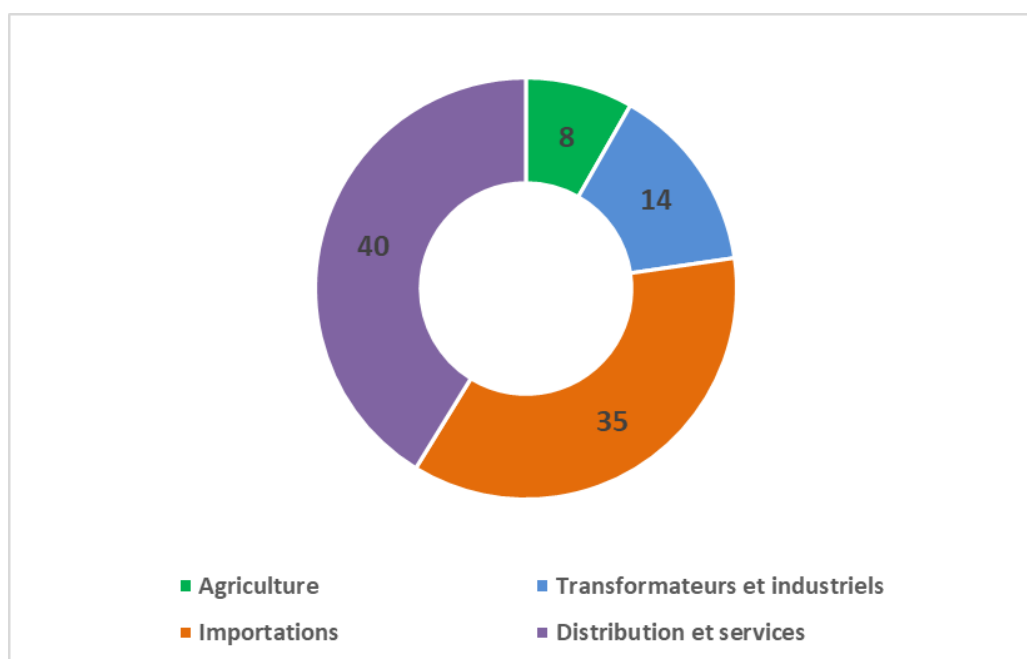
L'ESSENTIEL

Le 19 mai 2026, la commission d'enquête sur les marges des industriels et de la grande distribution, présidée par Anne-Catherine Loisier (Union centriste - Côte-d'Or), a adopté le rapport d'Antoinette Guhl (Écologiste - Solidarité et Territoires - Paris).

Entre décembre 2025 et mai 2026, elle a mené 189 auditions de représentants des consommateurs, spécialistes de la grande distribution, filières de producteurs et syndicats agricoles, responsables de l'Autorité de la concurrence et de la DGCCRF, dirigeants des réseaux de distribution classiques ou alternatifs, responsables des achats de la grande distribution, directeurs généraux et directeurs commerciaux d'entreprises industrielles engagées dans les négociations avec la grande distribution, sans oublier le ministre chargé du commerce et de la consommation et la ministre chargée de l'agriculture...

Face à une répartition de la valeur très déséquilibrée au détriment de l'amont (agriculteurs, producteurs, transformateurs et industriels) et au profit de l'aval (notamment grande distribution), la commission formule 24 propositions destinées à opérer un rééquilibrage indispensable pour l'avenir de notre agriculture et de notre industrie agroalimentaire.

La répartition déséquilibrée de la valeur dans la chaîne alimentaire (en %)



Source : commission d'enquête, chiffres d'Olivier Mevel

Les principales recommandations

- 1.** Rendre publique, chaque année, la comparaison entre l'évolution des prix de vente aux consommateurs et celle des tarifs négociés avec les fournisseurs.
- 2.** Pour les groupements de la grande distribution organisés sous forme coopérative ou indépendante, prévoir une obligation législative de publication d'informations agrégées des données relatives aux magasins de ces groupements, à partir d'un certain seuil de chiffre d'affaires minimum, fixé par décret.
- 4.** Afin d'accroître la transparence sur les marges de la grande distribution sur les produits bruts, instaurer un affichage obligatoire des marges sur les produits non transformés, en priorité les fruits et légumes, voire sur les produits transformés labellisés (bio, AOP, Label rouge).
- 10.** - Rehausser le plafond de la sanction encourue pour méconnaissance de l'encadrement des promotions ;
- préciser les critères légaux de détermination du quantum de l'amende civile encourue pour des pratiques restrictives de concurrence.
- 11.** Œuvrer à l'échelle européenne en faveur de l'extension du périmètre d'application de la directive 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales notamment pour y intégrer les centrales européennes d'achats et de services.
- 12.** Réviser la définition de l'abus de dépendance économique prévue à l'article L. 420-2 du code de commerce.
- 13.** Conforter les institutions de médiation commerciale et de conciliation entre les acteurs de la chaîne de valeur, notamment en élargissant le rôle du médiateur et en créant un réseau déconcentré Draaf-Dreets de conseil et de médiation spécifique à destination des PME et ETI.
- 15.** Prévoir que pendant la période de négociations commerciales, le distributeur dispose d'un délai d'un mois à compter de la réception des conditions générales de vente et du tarif du fournisseur pour motiver explicitement et de manière détaillée, par écrit, son refus ou présenter, selon les mêmes modalités, une réponse à l'offre du fournisseur, ou pour notifier son acceptation.
- 16.** Fixer au 15 janvier la date-butoir pour la signature des contrats, pour les seules PME fournisseurs de distributeurs.

18. Conclure une charte avec les distributeurs présents en France visant à exclure du champ des centrales européennes certaines entreprises : PME ou ETI, ou dont les produits intègrent au moins 80 % de MPA française ou qui produisent et vendent majoritairement en France.
19. Imposer aux distributeurs une déclaration annuelle des flux financiers avec les centrales d'achats et de services européennes.
22. Faire toute la transparence sur les marges arrière notamment en rendant publics leurs montants.
23. Simplifier les options de transparence tarifaire et préciser la part de matière première agricole française au sein de l'option 3.
24. Renforcer le rôle et les missions de l'observatoire français des prix et des marges (OFPM).

I. FORMATION DES PRIX ET CONSTRUCTION DES MARGES : DES DÉSÉQUILIBRES STRUCTURELS

A. LA FORMATION DU PRIX, DE L'AMONT AGRICOLE AU CONSOMMATEUR FINAL, UN MANQUE DE TRANSPARENCE

1. La construction du prix, de l'amont agricole à la transformation industrielle...

La formation des prix en amont de la chaîne est en théorie fondée sur les coûts de production : la **contractualisation « amont »** entre le producteur et le premier acheteur d'un produit agricole s'est progressivement imposée comme un **outil central pour mieux prendre en compte ces coûts de production agricole dans la formation des prix (construction dite « en marche avant »)**. Le constat d'un manque d'appropriation de ces contrats par les agriculteurs a cependant été posé par de nombreux interlocuteurs ; les raisons en sont multiples (crainte de figer des relations traditionnellement orales ou de gré à gré, complexité administrative).

Pour la détermination du prix et de ses modalités de révision, les parties au contrat doivent faire référence à des **indicateurs relatifs aux coûts pertinents de production en agriculture**. Les interlocuteurs de la commission ont toutefois souligné que leur caractère non contraignant limitait leur portée opérationnelle.

La transformation industrielle génère quant à elle des coûts significatifs, parmi lesquels la main-d'œuvre ou les coûts énergétiques, **qui ont fortement augmenté durant la crise inflationniste de 2022-2023**.

2. Le prix de cession à la distribution : un prix négocié au rapport de force entre industriels et distributeurs au cours de négociations commerciales

Le prix auquel les industriels vendent leurs produits à la grande distribution ne correspond pas au tarif brut affiché dans leurs conditions générales de vente (CGV), mais à un prix résultant de **négociations commerciales**. Celles-ci débutent par l'envoi des CGV du fournisseur à l'acheteur, le fournisseur pouvant consentir des **remises immédiates** (prix « 1 net »). D'autres réductions peuvent être consenties, en principe en contrepartie de **services de coopération commerciale pour arriver au prix dit « 3 net »**. Lorsque des négociations ont lieu dans les **centrales de services situées à l'étranger**, fournisseur et distributeur négocient également des **services internationaux, on parle alors de tarif « 5 net »**.

Entre le prix catalogue et le prix réellement perçu par le fournisseur, les écarts peuvent être **significatifs, traduisant l'importance des remises, ristournes et services commerciaux**.

La formalisation de la relation commerciale se traduit par la signature d'une **convention écrite**, dont la date butoir est fixée au 1^{er} mars. Elle est la résultante de ce que l'on appelle la « descente tarifaire » qui peut conduire à comprimer le tarif du fournisseur de 20, 30, voire 50 % sans tenir compte de sa situation économique concrète.

La négociation commerciale : la « descente » des prix



Source : L.A Solution Avocats Laetitia Lemmouchi-Maire

3. La formation du prix de vente au consommateur : une forte dépendance aux stratégies commerciales de la distribution

La fixation du **prix de vente au consommateur (PVC)** tient compte d'un **objectif de marge brute**, qui correspond à la différence entre le PVC et le prix d'achat des produits.

La **rentabilité d'un distributeur** dépend de **l'ensemble des coûts supportés** (charges de personnel, énergie, etc.) **et de son organisation économique** (frais de siège, charges immobilières). Les représentants de distributeurs entendus par la commission ont insisté sur la spécificité de la grande distribution caractérisée par la vente de quantités importantes de produits avec une **marge nette globale apparemment faible, comprise entre 1 et 2 %**.

Tous les distributeurs classiques se caractérisent par un même système de formation des prix en rayon et de **fixation des marges brutes**, dit de « **péréquation des marges** ». Au-delà de la masse salariale, qui explique une partie des écarts de marge brute entre produits et rayons, la commission a pu relever que **certaines produits d'appel (grandes marques, produits de**

consommation courante) se voient appliquer des marges très faibles, voire nulles, quand, d'autres produits, moins sensibles au prix ou moins comparables, supportent des marges élevées.

Si ce système permet d'attirer les consommateurs en maintenant une « image prix » compétitive, il est **régulièrement critiqué notamment par les associations de consommateurs**, car il conduirait les produits transformés à être mis en vente avec un **taux de marge commerciale faible, voire nul**, et à « **sur-marger** » des produits frais (ex : fruits et légumes).

Valeur ajoutée et marges peuvent différer s'agissant du même produit, selon son mode de production : la marge et la valeur ajoutée passe par exemple du simple au double pour le même produit selon qu'il s'agisse d'une boîte d'œufs de poules élevées en cage ou en bio. Dans ce dernier cas, la valeur ajoutée pour l'éleveur est égale à zéro, ce qui signifie que l'éleveur vend ses œufs bio à prix coûtant à la grande distribution.

Répartition de la valeur ajoutée pour une boîte de six œufs de poules selon le mode d'élevage



Source : Données d'Olivier Mevel

Les stratégies commerciales, qui combinent objectifs de rentabilité, positionnement concurrentiel et attractivité commerciale, conduisent à une construction du prix souvent déconnectée des coûts réels des produits.

« Un peu moins de la moitié des ventes aux consommateurs (47 %) est marquée par la guerre des prix que se livrent les enseignes de grandes surfaces à grand renfort d'investissement publicitaire. Pour compenser les marges négatives liées à ces ventes, le reste des produits alimentaires est vendu avec des marges bien plus substantielles, notamment les produits MDD (marques de distributeurs). Mais ces marges sont totalement opaques aux yeux des consommateurs, surtout dans le contexte de guerre de prix, qui a fait disparaître la notion de prix de référence pour les produits. ».

Source : Basic, Rapport de recherche, étude sur la création de valeur et les coûts sociétaux du système alimentaire français, novembre 2024

Si la plupart des grands distributeurs affichent des marges nettes faibles, la commission a constaté que les distributeurs dégageaient de **nouvelles sources de profits qui ne sont pas intégrées dans les comptes de la distribution**. La structuration de la fonction immobilière peut ainsi constituer une **source de rentabilité pour l'exploitant du magasin lorsqu'il est aussi propriétaire de la société de portage de l'immobilier commercial**, dont la rentabilité n'est pas comptabilisée au sein des comptes du magasin.

B. PIC INFLATIONNISTE DE 2022-2023 : QUI EN A TIRÉ PROFIT ?

1. L'industrie agroalimentaire : des marges résilientes mais sous tension

Pour analyser l'évolution des marges des industries agro-alimentaires (IAA), la commission s'est appuyée sur des études menées par Bercy, montrant que les *taux de marge* (ratio excédent brut d'exploitation sur la valeur ajoutée) des IAA, fluctuant usuellement autour de 40 %, ont chuté en 2021 pour atteindre 28,4 %, avant d'augmenter fortement entre fin 2021 et 2023, jusqu'à atteindre 49 %. Cette évolution témoigne d'une forte variabilité conjoncturelle du taux de marge des IAA et d'un retard entre le moment où le prix des intrants augmente et le moment où ces industries peuvent répercuter cette hausse dans leurs prix. **Il n'y aurait donc pas eu de « sur-profits » opportunistes de la part du secteur pendant la crise inflationniste, mais plutôt une phase de sous-répercussion des coûts, à laquelle a succédé une phase de sur-répercussion.**

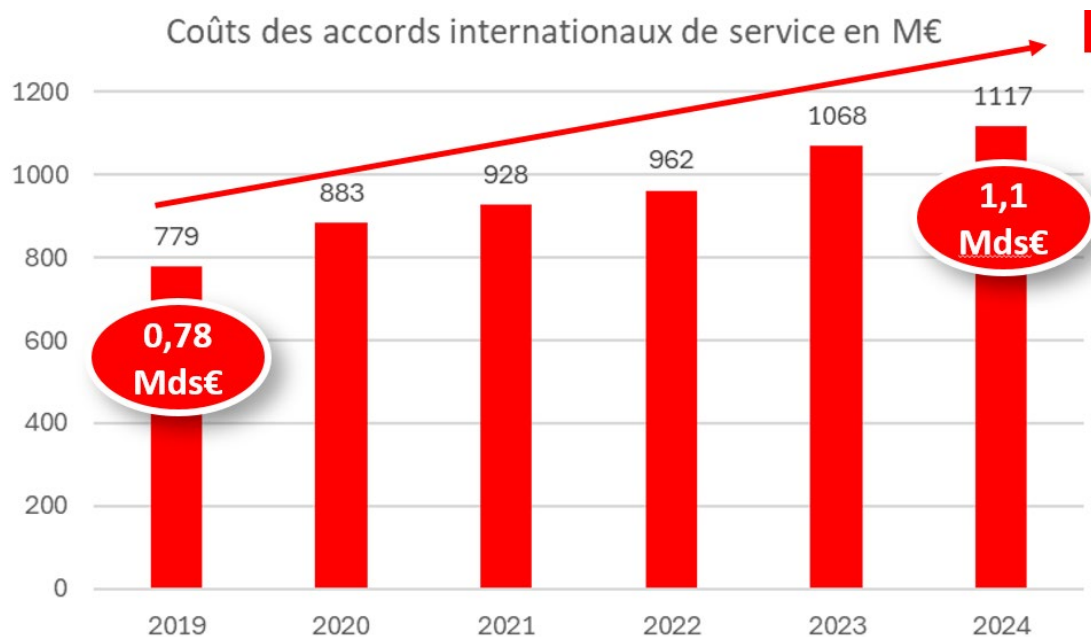
Encore faut-il noter que **les indicateurs suivis sont à utiliser avec précaution, car le taux de marge tel que défini dans les études reflète mal la diversité des acteurs au sein de l'IAA, qui présentent des situations très contrastées, selon la filière** (plus faibles pour la transformation de viande que pour la fabrication de boissons) **et la taille.**

2. La grande distribution, des marges difficiles à évaluer mais faibles en apparence

Il a été beaucoup entendu que la grande distribution avait joué **un rôle amortisseur pendant la crise inflationniste**, en comprimant ses marges, afin d'éviter une transmission brutale du choc inflationniste au consommateur. **Le taux de marge nette après impôt des distributeurs s'est en effet contracté pendant la phase inflationniste de 2022-2023, et a même atteint un point bas en 2023, à 0,7 % du chiffre d'affaires.**

Mais ce constat est à relativiser, car **la marge nette n'est que l'aspect facial de la rentabilité de la grande distribution : une part croissante de la rentabilité de la grande distribution reposant sur des services commerciaux facturés aux industriels, qui constituent des revenus « hors marge », parfois qualifiés de « marges arrière » (voir *infra*).**

Ces services tiennent une importance croissante dans la négociation commerciale, notamment au niveau des alliances internationales et au sein des centrales de services.



L'analyse économique des marges de la grande distribution menée par la commission d'enquête s'est, enfin, heurtée à l'absence de données financières consolidées pour les réseaux reposant sur des commerçants indépendants, à laquelle la commission propose de remédier, en prévoyant une obligation législative de publication d'informations agrégées des données relatives aux magasins de ces groupements : chiffres d'affaires, résultats d'exploitation, résultat net, marges.

« Si la faiblesse des marges est souvent vue comme un élément favorable au consommateur, en ce qu'elle traduirait un effort de modération des prix, elle est au contraire l'une des causes des déséquilibres constatés tout au long de la chaîne de valeur : dans un contexte de marges durablement faibles et de concurrence accrue entre distributeurs, la capacité de chaque acteur de la distribution à préserver sa rentabilité repose sur son pouvoir de négociation avec les fournisseurs : la contrainte économique est alors « reportée » vers l'amont de la chaîne : les industriels et les producteurs agricoles. »

II. UN CADRE LÉGISLATIF ET INSTITUTIONNEL PERFECTIBLE

A. DES DISPOSITIFS LÉGISLATIFS HÉSITANTS : DE LA GUERRE DES PRIX À EGALIM

La question de la formation des prix et des marges a été abordée par les pouvoirs publics à plusieurs reprises dans les dernières décennies. Un texte visant à accroître la concurrence a largement conduit à la guerre des prix qui déstabilise la chaîne de valeur : la **loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie** (LME).

La recherche de relations plus équilibrées entre producteurs, industriels et distributeurs, et donc, d'un meilleur partage de la valeur, s'est ensuite traduite par le vote successif de plusieurs textes, dits **lois EGalim**, à partir de 2018. Si ce dispositif a été salué par tous les représentants de l'amont, force est de constater que tous ses objectifs n'ont pas été atteints, notamment en matière de sanctuarisation de la matière première agricole.

Les évolutions futures sont à **envisager avec précision**, car si les acteurs de l'amont ont unanimement été favorables à des mécanismes de régulation, ils ont aussi attiré l'attention de la commission sur le **risque d'une complexification excessive des règles du jeu** : il convient donc de se préserver de la tentation d'une refonte globale du cadre applicable et **faire plutôt prévaloir des ajustements mesurés pour gagner en stabilité et en sécurité juridique**.

B. LES SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES ULTRAMARINS

La vie chère est une réalité des territoires ultramarins. Elle s'explique par l'insularité et l'éloignement de l'Hexagone, source de la majeure partie des importations, avec une production locale qui couvre moins de 10 % de la consommation, ce qui entraîne des coûts d'approvisionnement très élevés et une multiplication des acteurs (transporteurs, transitaires, importateurs, distributeurs, etc.), majorant chacun de leurs marges le prix payé par le consommateur final. Elle est aggravée par une taxe dite d'**octroi de mer** et par

une **taille limitée des marchés** qui sont marqués par une **concurrence insuffisante**. Non seulement les écarts de prix avec l'Hexagone ne reculent pas, mais ils ont même progressé depuis 2010 et sont compris entre 9 % (La Réunion) et 31 % (Polynésie française), la Guyane, la Martinique et la Guadeloupe étant proches de 15 %. Surtout, ces écarts sont encore plus élevés pour les produits alimentaires : en 2022, ils atteignaient 36,7 % à La Réunion et jusqu'à 40,2 % à la Martinique et 41,8 % en Guadeloupe.

L'expérimentation récente du protocole contre la vie chère en Martinique ou, depuis douze ans, du bouclier qualité-prix (BQP) sont des solutions intéressantes mais toujours insuffisantes. La commission juge que **ces économies ultramarines méritent toute notre attention** et demande un renforcement des contrôles de la DGCCRF et des moyens des observatoires des prix, des marges et des revenus (OPMR) pour leur permettre un travail de suivi rigoureux des prix et des marges. Elle recommande aussi de poursuivre la réflexion sur le développement des filières de production locales, sur le contrôle accru de la concentration outre-mer, sur la compensation de l'éloignement par le principe de continuité territoriale et sur la réforme de l'Autorité de la concurrence en la dotant d'une section outre-mer.



En outre-mer, en moyenne, par rapport à l'Hexagone pour les produits alimentaires

C. UNE MISE EN ŒUVRE QUI RESTE INSUFFISANTE

1. La DGCCRF, un rouage essentiel du dispositif EGalim dont l'action manque encore d'efficacité

L'effectivité de l'encadrement des relations commerciales qui résulte des lois EGalim repose largement sur les contrôles de la DGCCRF. Si le nombre de contrôles effectués sur l'amont agricole a augmenté de 75 % entre 2022 et 2023, la commission d'enquête regrette toutefois, avec le groupe sénatorial de suivi des lois EGalim, que la DGCCRF ne se cantonne souvent à **une appréciation essentiellement formelle des contrats**, sans analyser suffisamment leur économie générale.

La DGCCRF apparaît, il est vrai, confrontée à **deux difficultés majeures** :

- la **réticence des entreprises à saisir les autorités de contrôle demeure** en cas de pratiques restrictives de concurrence, par crainte des mesures de rétorsion commerciale ;

- les distributeurs ont adopté des stratégies pour se soustraire à l'application de la loi française, notamment en installant leurs centrales d'achats et de services à l'étranger

Par ailleurs, la commission a constaté que **les sanctions prononcées à l'encontre des distributeurs sont insuffisamment dissuasives**, soit du fait de leur montant, soit en raison de leur délai d'exécution. Par exemple, **sept des huit sanctions prononcées à l'égard des centrales d'achats entre 2019 et 2025 n'ont pas été exécutées** car elles ont fait l'objet d'un contentieux, dont aucun n'a encore abouti.

2. Un droit de la concurrence qui défavorise agriculteurs et fournisseurs

La commission a regretté l'interprétation restrictive de l'abus de dépendance économique retenue par les autorités de contrôle et les juridictions qu'elle juge inadaptée à la réalité actuelle du secteur de la grande distribution, caractérisé par un « *déséquilibre économique structurel entre les acteurs* », selon les mots d'Olivier Mevel.

79 % à 94 %

Les acteurs de la grande distribution peuvent représenter entre 79 % et 94 % du chiffre d'affaires d'un industriel de l'agro-alimentaire, ce qui manifeste le risque de dépendance économique du second à l'égard des premiers.

Source : données recueillies par la commission d'enquête

La commission juge donc nécessaire de **refondre l'abus de dépendance économique**, pour que les autorités de contrôle disposent d'un **moyen efficace pour sanctionner les pratiques abusives** qu'adoptent certains distributeurs et leurs centrales d'achats et de services.

III. DES RELATIONS COMMERCIALES BRUTES QUI FRAGILISENT TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

A. UN RAPPORT DE FORCE À L'AVANTAGE DES DISTRIBUTEURS

1. Une grande distribution fortement concentrée : fusions, faillites et centrales d'achats

Le rapport de force qui s'est instauré progressivement au profit de la grande distribution est d'abord issu de l'évolution de cette dernière. En

quelques années celle-ci a connu une restructuration profonde qui s'est traduite par des fusions, des faillites et la montée en puissance de centrales d'achats, notamment européennes.

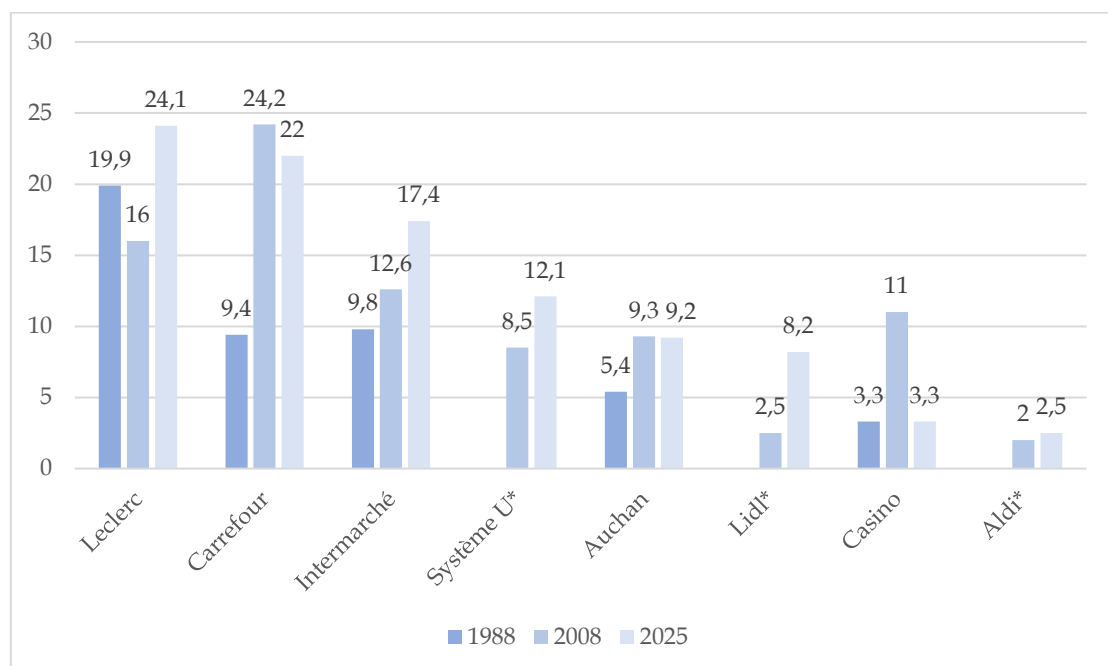
Quelques enseignes disparues



Source : <https://memoiresdeladistribution.fr/>

La grande distribution est désormais très concentrée avec quatre groupes qui se détachent très nettement : Leclerc, Carrefour, Intermarché et Coopérative U.

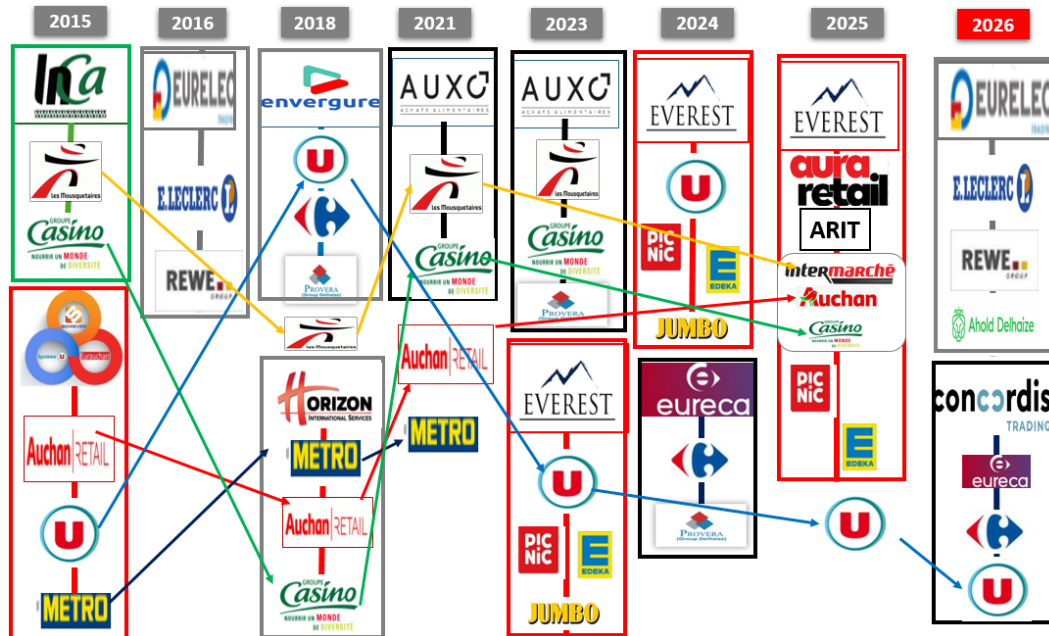
Évolution des parts de marché des principaux distributeurs français entre 2008 et 2025



Source : commission d'enquête, d'après les données transmises par Olivier Mevel

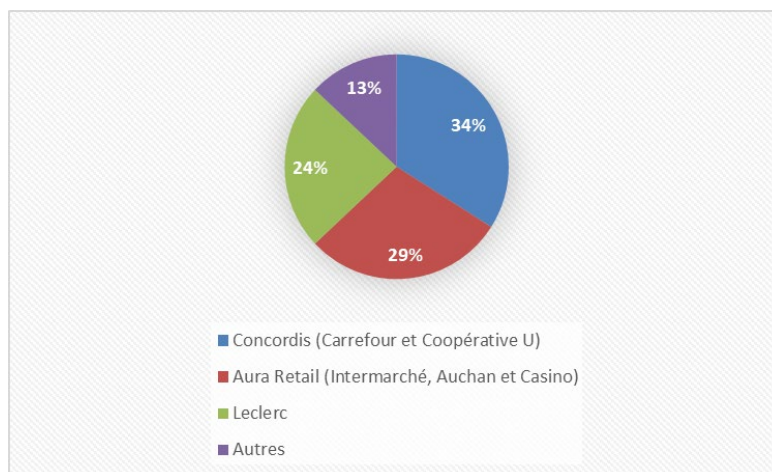
Cette concentration est d'autant plus forte qu'elle se double d'alliances internationales entre distributeurs.

Le maquis des centrales d'achats auxquelles participent les enseignes françaises, esquisse de présentation



Source : commission d'enquête

La concentration dans la grande distribution



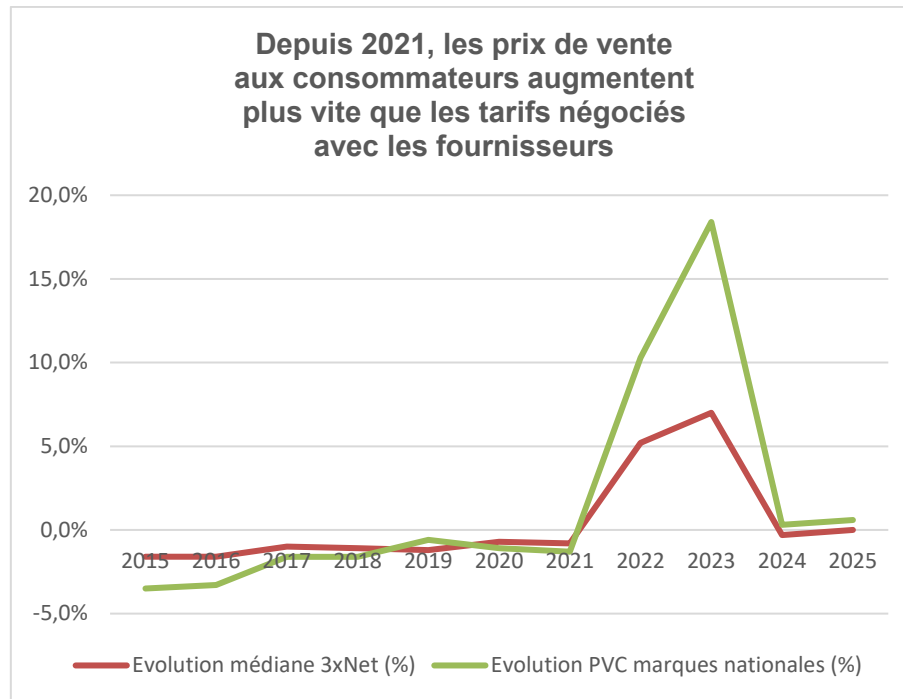
Source : données recueillies par la commission d'enquête

Si l'on tient compte de ces alliances, le panorama des parts de marché permet d'identifier **trois groupements hyperdominants** :

- Concordis (Carrefour et Coopérative U) à plus de 34 % ;
- Aura Retail (Intermarché, Auchan et Casino) à plus de 29 % ;
- et Leclerc à environ 24 %.

Pour autant, **cet effet de massification ne semble pas avoir d'effet favorable automatique sur le pouvoir d'achat des consommateurs.**

Depuis, 2021, en effet, les prix de vente en magasin augmentent plus vite que les tarifs négociés avec les fournisseurs.



Source : données recueillies par la commission d'enquête

2. Un pouvoir de marché fragile pour les industries transformatrices et les agriculteurs

« Contrairement à l'idée que tente d'accréditer la grande distribution, les centrales européennes ne concernent pas que les multinationales :

1°) elles imposent aussi leurs conditions à des entreprises qui sont loin d'être des multinationales, mais bien des ETI ;

2°) ce sont parfois les filiales françaises de grands groupes qui sont concernées par ces centrales, avec des chiffres d'affaires plus limités et des résultats nets fragiles, avec des implantations industrielles et des emplois en France ;

3°) l'écrasement des prix obtenus par ces centrales, même s'il ne concernait que des multinationales, aurait – et a d'ores et déjà en fait – un effet de contagion sur les autres entreprises plus petites et crée des effets de distorsions de concurrence. Comme le note la DGCCRF dans une réponse à la rapporteure : « (...), la part croissante des enseignes qui négocient par l'intermédiaire de centrales européennes avec les fournisseurs de grande envergure impacte l'ensemble de ces négociations par une pression globale à la baisse sur les prix, y compris ceux des produits qui sont négociés en France. »

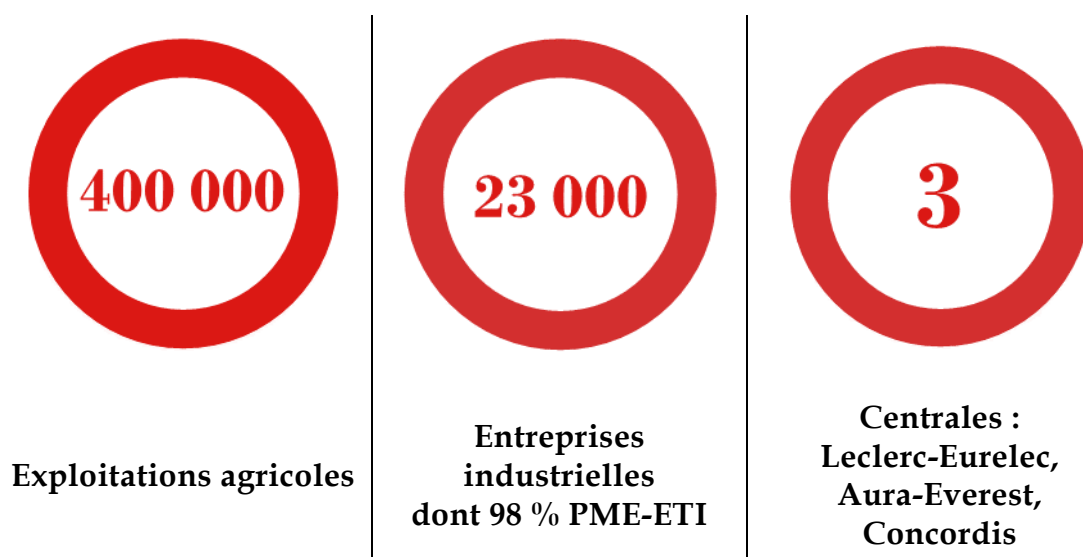
L'analyse des relations commerciales met en évidence **une forte hétérogénéité du pouvoir de marché entre les acteurs**, ce qui influe directement sur la formation des prix et la répartition de la valeur :

- **les agriculteurs sont isolés** mais bénéficient parfois de l'« écran protecteur » des organisations de producteurs et des coopératives. Si l'efficacité de ces regroupements demeure variable, il apparaît nécessaire de les renforcer ;

- **les secteurs industriels du frais** (notamment produits laitiers, viande, fruits et légumes transformés) **sont plus vulnérables** en raison de la périssabilité des produits et de la nécessité d'un écoulement rapide des volumes. Ces contraintes réduisent leur capacité à résister à la pression des distributeurs lors des négociations commerciales et peuvent conduire les industriels à accepter des conditions tarifaires défavorables ;

- les positions industrielles sont très contrastées selon le pouvoir de marché et le degré de substituabilité des produits : **si les multinationales disposant de produits non substituables sont souvent en capacité de résister à la pression commerciale, ce n'est pas le cas de très nombreuses entreprises agroalimentaires, y compris lorsqu'elles sont de taille importante** : elles font parfois face à des demandes d'alignements sur d'autres puissantes entreprises de l'agroalimentaire, mais aussi à une dégradation de leurs conditions commerciales et à une réduction de leurs marges, susceptibles d'entraîner une pression accrue sur l'amont de la chaîne.

Un pouvoir de marché très déséquilibré



B. LES PRATIQUES MISES AU JOUR PAR LA COMMISSION

1. L'objectif : la pression continue sur les prix

Le secteur de la grande distribution se livre à **une « guerre des prix » de plus en plus intense**, accentuée par la concentration des acteurs, la diversification des modèles de distribution et les préoccupations croissantes des consommateurs à l'égard du pouvoir d'achat. Les dépenses de publicité engagées par les enseignes en témoignent : **quatre des cinq premiers annonceurs du pays sont des distributeurs**. En 2000, les trois premiers étaient L'Oréal, France Télécom et le groupe PSA.

3,3 milliards d'euros

Il s'agit des dépenses de publicité engagées par les acteurs de la grande distribution sur l'année 2025. La seule enseigne Leclerc a dépensé près de 700 millions d'euros sur cet exercice.

Source : étude Kantar Média

Pour parvenir à obtenir les prix de cession les plus bas, les distributeurs instrumentalisent la dépendance économique des fournisseurs. Ils recourent à plusieurs instruments commerciaux (notamment remises, ristournes, services et promotions) pour **transférer sur ces fournisseurs le coût de leurs politiques commerciales et, in fine, déséquilibrer à leur profit la chaîne de valeur**.

Les centrales de services nationales et internationales constituent l'exemple topique de ces dérives. Il ressort des travaux de la commission que **les distributeurs parviennent à imposer à leurs fournisseurs d'acquiescer des services** : la négociation avec ces centrales constitue un « *droit de péage* » auquel les fournisseurs sont soumis.

2. Les moyens : la brutalité des relations commerciales

La commission a constaté que les distributeurs employaient volontiers **des méthodes de négociation assises sur la menace, l'intimidation et la contrainte**.

Des plans d'affaires en décroissance sont ainsi transmis par les distributeurs avant même l'envoi de leurs tarifs par les fournisseurs, voire avant l'aboutissement des négociations avec l'amont agricole, ce qui va à l'encontre du principe de construction du prix en marche en avant. Dans d'autres cas, des alignements des conditions commerciales entre enseignes d'une même alliance sont requis sans la moindre contrepartie.

Simultanément, les centrales adressent à leurs fournisseurs, dès l'engagement des négociations commerciales, **des menaces de diminution de commandes, voire de déréférencement**, qui peuvent durer plusieurs mois et représenter entre 30 % et 70 % de l'assortiment d'un fournisseur.

La rapporteure a constaté, en effectuant des contrôles sur pièces et sur place, que **ces diminutions brutales de commandes peuvent représenter jusqu'à 60 % des ventes d'un fournisseur auprès d'un distributeur** et engendrer des pertes de produits parfois périssables qui s'élèvent à plusieurs millions d'euros.

La commission condamne fermement ces pratiques qui **instaurent un climat de peur intolérable et compromettent les équilibres des filières alimentaires françaises**. Le pouvoir de négociation des distributeurs leur permet en effet de comprimer, voire de capter les marges de leurs fournisseurs, ce qui dégrade la capacité à investir de l'ensemble des filières.

3. Le contournement des lois françaises et, en particulier, de l'esprit et de la lettre des lois EGalim

La commission a mis en évidence un contournement très fréquent et, pour certains acteurs, assez systématique, des lois et, en particulier, de l'esprit et de la lettre des lois EGalim. **Les centrales européennes, qu'elles soient d'achats ou de services, sont devenues l'outil favori des distributeurs pour contourner la loi française** au profit de droits étrangers (néerlandais, belge, espagnol...). Elles vont bien au-delà d'un objectif de mutualisation des achats à l'échelle européenne et contribuent à renforcer le déséquilibre fournisseurs-distributeurs, y compris en servant de cadre à des pratiques commerciales abusives, documentées par la commission.

400 000 €

Montant de la facturation à un industriel d'un rendez-vous dit « top to top » avec un dirigeant d'une centrale de distributeurs

Certains de ces services sont apparus non seulement inutiles mais choquants. La rapporteure a constaté, dans le cadre d'un contrôle sur place, des propositions de rencontres - dites « *Top to top* » - entre un directeur commercial d'un groupe industriel et le directeur des achats d'une centrale, à des prix fixés en pourcentage du chiffre d'affaires brut du fournisseur, soit en l'occurrence une somme comprise entre... 350 000 et 400 000 euros !

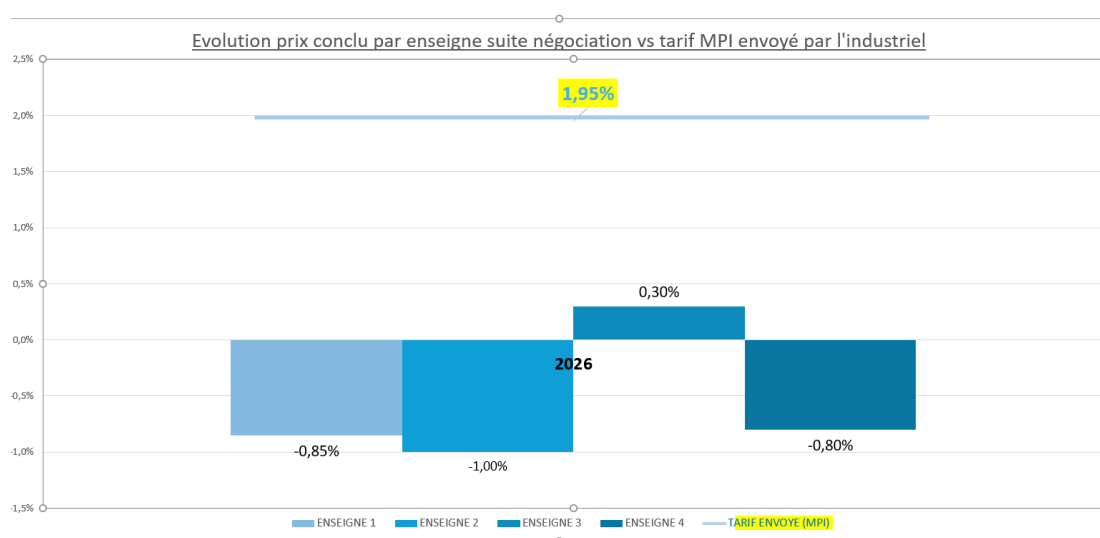
Le coût des services facturés, au niveau national et européen, ne cesse de croître et s'élève pour certains industriels à près de 40 % de leurs chiffres d'affaires, sans que la qualité de ces services le justifie. Il représente

désormais un montant équivalent aux investissements que les industriels réalisent dans leur appareil productif.

Le **non-respect de la sanctuarisation de la MPA**, est lui aussi **documenté par la commission**, qu'il prenne la forme de contestations de l'option 3 de transparence tarifaire, ou d'une admission apparente par les distributeurs des variations de MPA présentées mais qui vont les négocier au travers de la matière première industrielle (MPI) et, tout particulièrement, de l'énergie, des emballages et des transports. **Cette pratique conduit, en réalité, à comprimer la MPA**. Dans les rares cas où les tarifs obtenus permettent de couvrir la variation des prix de la seule MPA, la MPI n'est pas du tout prise en compte.

Besoin en matière de MPI versus prix négocié avec les enseignes pour un fournisseur

Lecture : aucune enseigne n'accepte de couvrir l'évolution des coûts MPI de l'entreprise, à savoir + 1,95 %



Source : commission d'enquête sur la base de documents saisis chez un industriel

Autre contournement : **l'instrumentalisation de la date butoir par la grande distribution** qui en fait un outil de pression dans les négociations commerciales. Dans bien des cas, alors qu'ils ont reçu les tarifs des industriels depuis le mois de décembre, les distributeurs attendent les derniers jours pour répondre.

Enfin, **l'application quasi-automatique de pénalités logistiques par les distributeurs**, alors qu'elles sont censées assurer la réparation de préjudices réels subis lors de la livraison des commandes, est un autre contournement scandaleux de la loi. Elles font désormais figure de taxe universelle automatique infligée par les distributeurs aux industriels, en détournant l'esprit du plafonnement global de 2 % prévu par la loi.

4. Les MDD ou le piège pour les fournisseurs ?

Les « marques de distributeurs » (MDD), **36 % du marché en France**, reposent sur un **modèle spécifique, différent des produits sous marque nationale**. Le distributeur est dans ce cadre à la fois donneur d'ordre, propriétaire de la marque et responsable de la vente du produit. Ces produits sous MDD sont essentiellement fabriqués par des PME, et constituent donc une opportunité de débouchés pour ces entreprises. Pour le consommateur, ils présentent l'intérêt d'un **prix inférieur aux produits de marques nationales (entre 25 % et 35 %)**, car ils ont des coûts de production plus faibles, n'intégrant pas les coûts relatifs à la marque ou à la recherche et à l'innovation. Ils offrent également une **rentabilité plus élevée aux distributeurs**, mais surtout, sont devenus pour eux un **outil stratégique renforçant leur pouvoir de négociation face aux industriels produisant des marques nationales** : ces MDD, leur donnant une base de référence sur les coûts de production, renforcent leur capacité à refuser des hausses tarifaires lors des négociations sur les marques nationales ou à discuter des évolutions de coûts des matières premières agricoles. Dans le contexte inflationniste récent, les MDD ont pris de plus en plus de place dans les rayons et les paniers des consommateurs, et emportent un **risque d'éviction du marché des marques nationales qu'elles concurrencent directement tandis qu'elles peuvent enfermer les PME productrices dans un modèle à faible rentabilité**.

C. LES CONSÉQUENCES STRUCTURELLES : UNE CHAÎNE DE VALEUR FRAGILISÉE

La conséquence structurelle du déséquilibre du rapport de force entre agriculture, industrie et grande distribution et des pratiques de cette dernière est de fragiliser toute la chaîne de valeur.

1. Un impact sous-estimé : la « casse sociale »

Un impact sous-estimé de cette fragilisation est la « casse sociale » qui se traduit par des conditions de rémunération et de travail détériorés pour les agriculteurs, les salariés de l'industrie et ceux de la grande distribution elle-même, notamment du fait de l'importance grandissante des transferts de magasins vers la location gérance moins favorable aux salariés.

2. La production agricole affaiblie

La sanctuarisation strictement formelle de la matière première agricole explique la pression qui continue de s'exercer sur le prix des produits agricoles et sur les exploitations. Or, **l'incapacité des filières à garantir la**

rentabilité de ses fournisseurs primaires risque de compromettre l'ensemble de la chaîne de valeur.

Ce constat est d'autant plus préoccupant que **le renouvellement des générations est hautement incertain dans le secteur agricole** : la moitié des exploitations est dirigée par au moins un exploitant âgé de plus de 55 ans. **L'inversion de cette tendance exige d'améliorer la rémunération des agriculteurs**, suivant l'objectif structurant des lois EGalim.

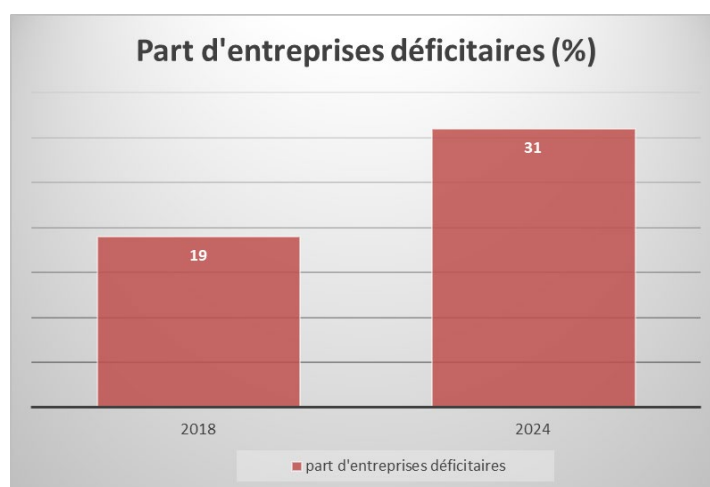
La commission constate par ailleurs que la situation actuelle risque, à terme, de **fragiliser la souveraineté alimentaire du pays**. Le solde commercial agricole français s'est ainsi dégradé de 49 % entre 2019 et 2024, en passant de 7,7 milliards à 3,9 milliards d'euros.

3. Une industrie française mise sous pression

Les conditions dans lesquelles sont placées les relations commerciales engendrent une **position dominante des distributeurs sur les fournisseurs** : **l'industrie française est mise sous pression et les marges ont tendance, en particulier pour les PME, à se réduire**. Les 17 500 entreprises de l'industrie agroalimentaire française, parmi lesquelles sont dénombrées une grande majorité de petits fournisseurs font face à cinq groupes de la grande distribution qui représentaient à eux seuls 83 % du secteur fin 2024. Plus l'entreprise est petite, plus son taux de marge brute a tendance à décroître.

Cette situation produit des effets en cascade. Les **défaillances d'entreprises industrielles** augmentent et le secteur étant en sous-investissement, il rencontre des difficultés à rénover et moderniser l'outil productif, ou encore à investir dans la transition écologique.

L'augmentation de la proportion de PME-ETI industrielles déficitaires de 2018 à 2024



Étude ACSEL-Banque de France pour la FEEF, septembre 2025

4. Un secteur de la grande distribution en pleine évolution

Après les vagues de concentration, la grande distribution, engagée dans une spirale déflationniste, est confrontée à des évolutions qui risquent d'exacerber la guerre des prix : essor du commerce en ligne (3,7 % du marché en 2014, 9,3 % en 2025), retour en force du hard discount et montée des destockeurs, déploiement de l'IA dans le secteur sont des défis pour les distributeurs classiques et peuvent exacerber la guerre des prix.

De nouveaux modèles plus vertueux se développent (magasins de producteurs, supermarchés coopératifs...), mais posent une question de mise à l'échelle.

IV. ASSURER UN PARTAGE PLUS ÉQUILIBRÉ DE LA VALEUR ENTRE LES ACTEURS

A. RENFORCER LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DE L'AMONT PAR RAPPORT À L'AVAL

1. Le paradigme du prix le plus bas ?

Le fonctionnement de la grande distribution repose aujourd'hui sur un objectif central : **proposer au consommateur les prix les plus bas**. Cette logique semble avoir aujourd'hui atteint ses limites, en particulier au regard des enjeux sanitaires, environnementaux et de juste rémunération des producteurs. La question se pose d'une **évolution du modèle de distribution, en rééquilibrant les critères de choix proposés aux consommateurs** et en valorisant **les autres composantes du « bien consommer »**.

La stratégie du prix le plus bas brouille la perception du « bon prix » d'un **produit** pour le consommateur. Habitué aux promotions sur les fruits et légumes, souvent utiles quand l'offre est abondante, **le consommateur peine désormais à identifier le « vrai prix » d'un kilo de fruits ou de légumes**. **Accroître la transparence sur les marges des produits bruts permettrait de mieux informer le consommateur**.

Les **produits rémunérateurs pour les producteurs** méritent également d'être valorisés par une meilleure information des consommateurs sur la part du prix de vente revenant aux agriculteurs. L'expérimentation en cours de l'affichage des conditions de rémunération des producteurs de produits agricoles sur certains produits (« RémunéraScore ») doit à ce titre faire l'objet d'un suivi attentif.

La valorisation des produits français apparaît aujourd'hui indispensable au maintien de nos filières agricoles et au soutien à notre souveraineté alimentaire : à ce titre, alors que la grande distribution pourrait contribuer à orienter le consommateur vers les produits français en jouant sur

la marge, elle a tendance à rechercher une offre d'appel de premier prix avec des produits d'importation sur lesquelles elle réalise peu de marge, et à compenser cette faiblesse par une marge plus importante sur les produits français (tomates, fraises...).

Le développement et la visibilité de **circuits alternatifs** apparaissent comme des leviers pour **rééquilibrer la chaîne de valeur et répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de qualité, de transparence et de proximité**. Magasins de producteurs, Amap, ou vente à la ferme... : ces circuits progressent depuis une dizaine d'années. Ces modèles se singularisent par un lien plus direct entre producteurs et consommateurs et répondent aux enjeux ayant présidé à la constitution de la commission : **juste rémunération du producteur, transparence sur les prix et les marges, promotion d'une alimentation durable et de qualité à des prix raisonnables**. Par exemple, **les produits bio sont plus accessibles en circuits courts qu'en grande distribution, ce qui tend à confirmer la surmarge prise par les grands distributeurs sur les produits bio** : une étude a ainsi relevé une **différence de prix entre un fruit ou un légume non bio et un fruit ou un légume bio en moyenne de 12,5 % dans ces circuits, alors que dans la grande distribution, la différence de prix est en moyenne de 57 %**.

2. Renforcer le pouvoir de négociation des agriculteurs

Rééquilibrer le pouvoir de marché au profit des agriculteurs nécessite en premier lieu une **application plus stricte des dispositions législatives existantes**. Néanmoins, le pouvoir de marché des producteurs dans les négociations pourrait être amélioré par :

- Un renforcement du poids des regroupements de producteurs

Ces regroupements offrent une véritable opportunité de rééquilibrage des relations commerciales avec l'aval, en massifiant l'offre, en mutualisant les moyens, en planifiant la production tout en offrant une meilleure rémunération pour les producteurs : plusieurs interlocuteurs de la commission ont néanmoins indiqué qu'une **interprétation restrictive du droit de la concurrence pouvait constituer un frein à l'organisation collective des producteurs**. La commission propose **que le ministre de l'Économie saisisse l'Autorité de la concurrence afin qu'elle procède à l'actualisation de son avis sur le secteur agricole, et formule des recommandations pour rééquilibrer le pouvoir de négocier des producteurs**.

- Une meilleure diffusion de la contractualisation pluriannuelle entre agriculteurs et industriels

La commission considère que la contractualisation repose avant tout sur des motifs économiques : elle doit garantir des conditions tarifaires suffisamment satisfaisantes pour que les producteurs aient intérêt à opter pour ce dispositif. Le projet de loi d'urgence pour la protection et la

souveraineté agricole présenté le 8 avril 2026 en Conseil des ministres prévoit à ce titre de **renforcer le poids des indicateurs de coûts de production dans les contrats** et d'ouvrir **une expérimentation sur la mise en place de tunnels de prix pour les filières qui le souhaiteraient**, à l'image de ce qui a cours dans la filière bovine, visant à **encadrer les prix de vente dans les contrats commerciaux**.

B. RÉGULER LES RELATIONS COMMERCIALES DE MANIÈRE PLUS EFFICACE

1. Améliorer les dispositifs de contrôle

La commission insiste sur la nécessité d'octroyer à la DGCCRF les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Il importe, à cet égard, d'œuvrer à **l'amélioration du ciblage de ses contrôles**, notamment en poursuivant les échanges qu'elle a instaurés avec les fédérations professionnelles. La commission recommande en outre d'instaurer des dispositifs qui permettront de **mieux encadrer le recours aux diminutions de commandes injustifiées durant la période des négociations commerciales**. Enfin, **le plafond de certaines amendes pourrait être rehaussé** pour garantir leur caractère dissuasif.

En second lieu, l'amélioration des dispositifs de contrôle dépendra de la capacité de la France à **défendre la logique des lois EGalim lors de la révision de la directive (UE) 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales**. Les orientations transmises à la commission par la ministre de l'agriculture et les services de la DGCCRF lui apparaissent bienvenues : il s'agit tant d'**étendre son champ d'application aux centrales européennes**, que de prévoir l'interdiction de nouvelles pratiques abusives.

2. Renforcer la protection des fournisseurs en situation de dépendance économique

La commission considère qu'il est nécessaire de réviser la définition de l'abus de dépendance économique, pour **permettre aux autorités de contrôle de sanctionner les pratiques déloyales que les distributeurs asseyent sur leur puissance d'achat**.

La commission a noté à cet égard que l'Autorité de la concurrence avait, dans un avis de 2015, présenté plusieurs hypothèses d'évolution du texte qui seraient susceptibles d'aboutir à ce résultat.

Il serait par ailleurs opportun de **développer les dispositifs de médiation commerciale, pour assurer la protection immédiate des intérêts des acteurs en situation de dépendance économique, en particulier les PME-ETI**, qu'il s'agisse du médiateur des relations commerciales ou de la commission d'examen des pratiques commerciales.

3. Valoriser davantage la production nationale

La valorisation de la production nationale repose tout d'abord sur **l'amélioration de l'information des consommateurs**. La commission a en effet constaté que ces derniers sont exposés à un nombre croissant d'indicateurs, qui perturbent leur appréciation générale de ces certifications. Un consommateur verrait ainsi en moyenne par jour 37 labels, 17 mentions et 5 scores sur les produits du quotidien. La commission recommande donc de **clarifier le paysage des certifications publiques** et de mieux contrôler des labels privés. Elle préconise aussi de **distinguer au sein de la MPA la part nationale**, car c'est elle qui doit être sanctuarisée.

La commission note ailleurs que l'enjeu de la production et de la compétitivité industrielle nationales traversait l'ensemble de ses travaux : les déséquilibres actuels de la chaîne de valeur se traduisent par la réduction de la rentabilité des exploitations agricoles et des industries agro-alimentaires. Aussi souligne-t-elle l'urgence de la restauration d'un équilibre dans la chaîne de valeur, à laquelle peut et doit participer le consommateur.

4. Simplifier et stabiliser le cadre législatif

Si la commission est convaincue du bien-fondé de l'objectif poursuivi par le législateur au travers des lois EGalim, elle a cependant constaté que les dispositifs qu'il a introduits ont parfois **complexifié les négociations commerciales, notamment pour les petites et moyennes entreprises**, sans pour autant démontrer leur efficacité.

La commission considère en conséquence qu'il revient au Parlement **d'évaluer, de clarifier et de simplifier les obligations juridiques** qui pèsent aujourd'hui sur les distributeurs et leurs fournisseurs. Elle juge par exemple à ce titre, avec la DGCCRF, qu'il serait utile d'alléger le formalisme requis de la proposition écrite de contrat.

C. LA TRANSPARENCE PAR UN MEILLEUR SUIVI DES MARGES ET DES RELATIONS ÉCONOMIQUES ENTRE INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS PLUS ÉQUILIBRÉES

Afin de construire des relations entre industriels et distributeurs plus équilibrées, il faut agir sur au moins trois plans :

Les **centrales européennes** doivent être mieux encadrées,

- leurs **prestations de services** mieux contrôlées

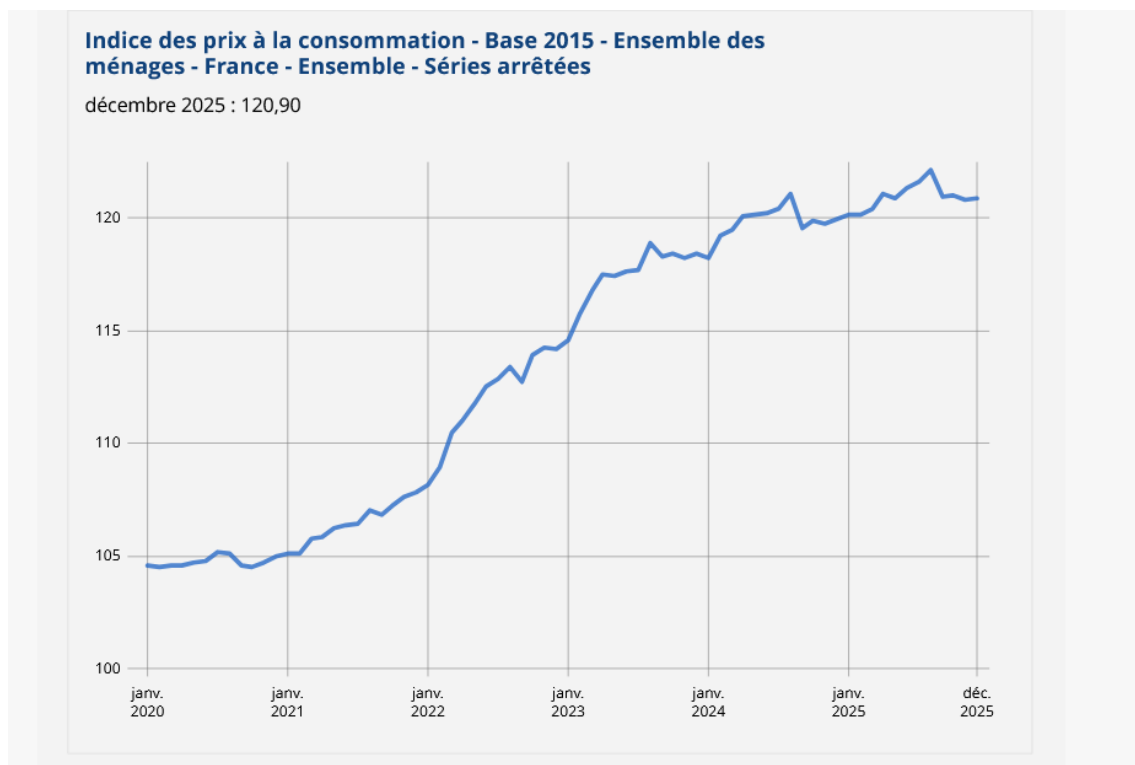
- et les **marges arrière** des distributeurs rendues transparentes.

Il faut également améliorer les outils de suivi des marges par une **révision du dispositif des options de transparence tarifaire** et par un **renforcement du rôle et des missions de l'OFPM**.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, du fait de la crise sanitaire du Covid, puis de la guerre en Ukraine, aujourd'hui du conflit au Moyen-Orient, les prix à la consommation, mais aussi les intrants des processus de production agricoles et industriels, connaissent une forte variabilité combinée à une tendance à la hausse.

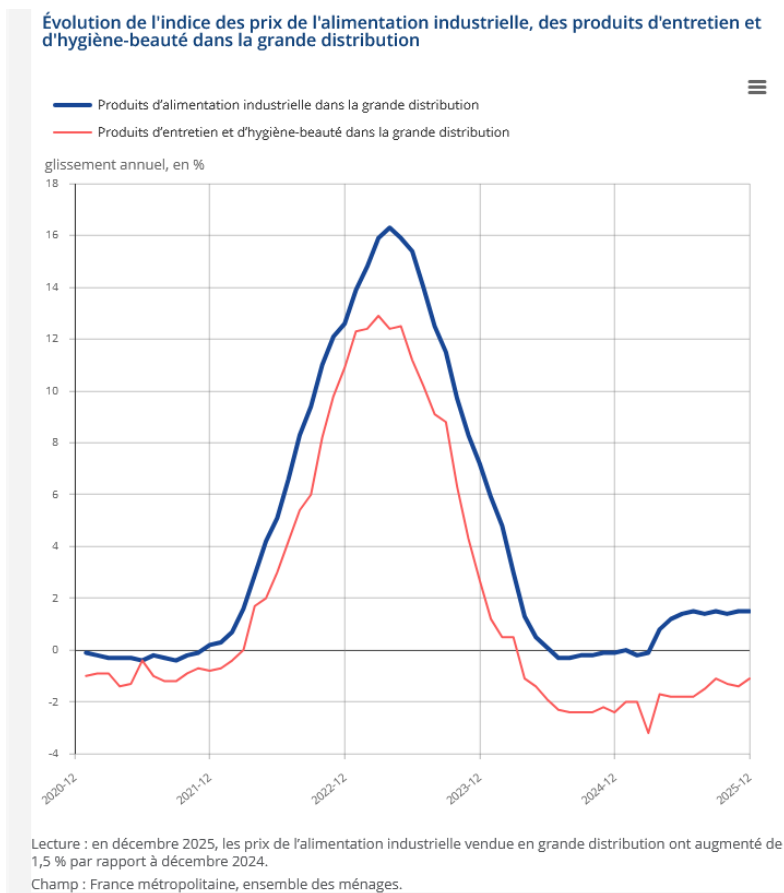
Indice des prix à la consommation Base 2015 - Ensemble des ménages - France



Source : Insee

S'agissant de l'alimentaire, l'inflation a clairement accéléré à partir du printemps 2022 pour ne se calmer véritablement qu'à partir de février 2024. Elle reprend mais à un niveau bien inférieur à partir de la mi-2025.

Comme on peut le constater sur le graphe suivant, pour les produits de droguerie, hygiène parfumerie (DPH), l'évolution est proche mais marquée par un léger temps de retard et surtout une amplitude à la hausse moins forte.



Source : Insee, Chiffres-clés, 23 mars 2026

Les produits bio ont été particulièrement touchés par cette évolution. Après une progression forte jusqu'en 2020 et un premier ralentissement avec le Covid, l'inflation et un désengagement de la grande distribution ont provoqué un arrêt brusque de la croissance, voire un recul de 10-15% de la consommation de ces produits. En 2026, l'assortiment en produits issus de l'agriculture biologique reste encore inférieur de 20 % par rapport au record atteint durant l'année 2021.

2025 est cependant l'année de la stabilisation pour le bio, voire de la reprise, avec des chiffres positifs quels que soient les circuits de distribution : +4,1 % en moyenne au premier semestre 2025.

Cette évolution et les pics inflationnistes sont évidemment une source de préoccupation majeure pour les pouvoirs publics en ce qu'ils peuvent fragiliser le pouvoir d'achat des ménages. Du reste, globalement, le pouvoir d'achat par unité de consommation, pour reprendre la terminologie de l'Insee a baissé en 2022 de 0,2 % et son augmentation a été très faible en 2023, 0,3 %. Cette pression inflationniste est d'autant plus sensible sur les ménages

modestes que ceux-ci consacrent une part plus importante de leur revenu à l'alimentation¹.

Cette période inflationniste a été l'occasion de la recrudescence de passes d'armes virulente entre distributeurs et fournisseurs. Régulièrement, à coups de communiqués de presse ou de prises de parole dans les médias, la grande distribution a rejeté de manière très offensive sur les industriels la responsabilité des hausses de prix. Sa stratégie de communication semble d'ailleurs s'être durcie dans les dernières années et avoir évolué vers davantage de prise à témoin de l'opinion. Michel-Édouard Leclerc, omniprésent représentant du groupement d'enseignes du même nom, a bénéficié d'une forme de magistère sur plusieurs médias, sur lesquels, du reste, ce groupe est un annonceur important pour ne pas dire essentiel, distribuant les bons et, surtout, les mauvais points et tenant un discours le plus souvent univoque sur « les industriels », « les grandes marques », « les multinationales »...en résumé, la faute est toujours celle des industriels : « *La moitié des hausses demandées ne sont pas transparentes, mais suspectes.* » assène-t-il en juin 2022².

Dans plusieurs réseaux de distribution, on a même pu assister à des campagnes en magasin dénonçant par affichage les industriels. Carrefour a été friand de cette pratique. Le distributeur a notamment mis en place des étiquettes orange « anti *shrinkflation* » très visibles en rayons et accompagnées d'un message du type : « *ce produit a vu son grammage baisser et le tarif pratiqué par notre fournisseur augmenter* ». Son dirigeant, Alexandre Bompard, n'a pas été moins agressif que le représentant de Leclerc. Le 15 février 2023, il affirme ainsi dans un grand quotidien : « *Les industriels demandent des hausses de tarifs délirantes* »³. Le 29 août 2023, il surenchérit sur une radio : « *Les Français ont compris que les industriels n'étaient pas à leurs côtés* »⁴.

« *Bouclier anti-inflation* », « *produits du quotidien à prix bloqués* », « *produits à prix coûtant* », les distributeurs martèlent l'idée que non seulement les fournisseurs sont coupables de l'inflation mais qu'ils sont, eux, les bons élèves. Le positionnement des enseignes est très clair : la grande distribution se met du côté du consommateur contre les industriels. À partir de 2023, leur communication franchit un nouveau cap avec des annonces publiques de déréférencement, en particulier en période de négociations commerciales, alors même que ce type de suspension de commandes est illicite. Si la pratique a pu exister auparavant, puisque Leclerc l'a utilisé dès le début des années 2000, elle semble se systématiser et se généraliser à toutes les enseignes. Le message est le suivant : « *vous ne trouvez plus ce produit parce que les industriels le vendent trop cher par rapport à ce qu'il vaut* ». Carrefour pratique

¹ En 2020, selon l'Insee, les ménages les plus modestes (premier décile) consacraient 23,5 % de leur budget à l'alimentation, alors que pour les ménages les plus riches (décile 9), cette proportion tombait à 10,5 %.

² BFMTV, 30 juin 2022.

³ Alexandre Bompard, PDG de Carrefour : « Les industriels demandent des hausses de tarifs délirantes », entretien avec Marie Bartnik et Ivan Letessier, 15 février 2023.

⁴ Alexandre Bompard, 29 août 2023, France info.

ainsi avec PepsiCo ou Tropicana, Coopérative U avec Procter & Gamble, Intermarché avec Danone ou les fabricants de chocolat, avec notamment une campagne qui avait fait mouche : « *Ils se paient notre ganache* ».

À côté de ces bras de fer médiatisés, combien de dérèfèrencements silencieux mais bien visibles sur le chiffre de vente des fournisseurs ? Selon les cas, ils interviennent parce que les conditions du fournisseur ne satisfont pas le distributeur ou comme simple levier de négociation. Dans d'autres cas, il s'agit de sanctionner une initiative qui ne plaît pas, y compris si elle est vertueuse. En 2023, Danone essaie ainsi d'introduire des prix conseillés sur certains de ses produits. Les distributeurs rejettent l'idée, notamment parce qu'elle risque de dépositionner leurs propres marques de distributeurs (MDD). Le résultat ne tarde pas : Leclerc, par exemple, en quelques semaines, élimine de ses rayons la quasi-totalité des yaourts nature Danone.

De leur côté, les fournisseurs de la distribution protestent énergiquement, mais choisissent davantage, par la voie de leur représentation professionnelle, les canaux institutionnels et tentent de mobiliser le Gouvernement, la DGCCRF, le Parlement.

C'était un des premiers objets de la commission d'enquête : comprendre comment la transmission de l'inflation des années 2022-2023, source de tant de conflits médiatisés, s'était opérée des producteurs aux consommateurs. En clair, qui des producteurs, des transformateurs ou des distributeurs, avait profité de la crise pour augmenter ses marges ?

Mais, au-delà de cette recherche sur la période actuelle et récente, il s'agissait aussi et surtout de comprendre la chaîne de valeur du producteur jusqu'au consommateur. Car, en effet, pic d'inflation ou pas, on ne pouvait qu'être étonné de constater que si les consommateurs devaient régulièrement payer plus cher, les producteurs, eux, ne semblaient pas mieux rémunérés.

Une question était donc centrale pour la commission d'enquête : quelle part de la chaîne de valeur revenait réellement aux producteurs, aux transformateurs, aux industriels et quelle part était en fait captée par les distributeurs ? (Partie I)

Comme l'a souligné devant la commission Olivier Mevel, maître de conférences en marketing, commerce et distribution à l'Université de Bretagne occidentale, **aujourd'hui en France, pour 100 euros de dépenses alimentaires au détail, seulement 8 euros rémunèrent l'agriculture française, entre 12 et 15 euros vont aux transformateurs et à l'industrie agroalimentaire, plus de 34 euros correspondent à des importations d'intrants ou de produits finis et près de 40 euros sont captés par le commerce et les services.**

Partant de l'analyse des marges des enseignes par magasin, la commission d'enquête a progressivement découvert tout un système, complexe et aux contours volontairement opaques, de récupération de marges par la grande distribution. Il existait déjà *via* les services commerciaux

négociés dans les centrales françaises (les « marges arrière »), il prend une dimension nouvelle avec les centrales européennes d'achats ou de référencement qui se partagent l'essentiel du marché français dans des conditions obscures. À côté de ces centrales en prospèrent d'autres, les centrales européennes de services qui représentent un degré supplémentaire d'opacité.

Ces dispositifs de récupération de marges par la grande distribution sont cruciaux car ils impactent, de manière considérable mais difficilement décelable, toute la chaîne de valeur, des producteurs aux consommateurs. Or, ils sont largement à la fois le résultat et la cause de ce qui est devenu depuis plusieurs années en France un élément central de la relation fournisseurs-distributeurs : « la guerre des prix ». La grande distribution fonctionne sur la base de marges unitaires faibles mais compensées par des volumes énormes. *« C'est la marge unitaire multipliée par la rotation en linéaire qui fait la masse de marges »* rappelle Olivier Mevel. Il ajoute : *« On demande à l'industriel de financer cette rotation de diverses manières, que ce soit en finançant sur Instagram de la publicité digitale relative aux magasins ou en développant des gammes particulières. »*. Or, pour que cette rotation soit efficace, il faut attirer le client, créer des flux de consommateurs et déclencher l'acte d'achat.

C'est la raison pour laquelle les marges unitaires de la distribution sont faibles, surtout pour les produits « bataillés », ceux que certains consommateurs veulent absolument et qu'il faut donc avoir en rayon au prix le plus bas possible. Sur ces produits « leaders », la puissance des marques leur permet parfois de résister à la pression à la baisse des distributeurs et de conserver des marges appréciables, ce qui permet à ces derniers de dénoncer la capacité des fournisseurs d'imposer leurs prix et donc de *« peser sur le pouvoir d'achat des Français »*. Comme l'affirme à nouveau Olivier Mevel : *« Le distributeur perd aujourd'hui de l'argent sur 1 500 produits vendus dans ses rayons : le Coca-Cola, le Ricard, le chocolat Milka, les Kellogg's Cornflakes, les M&M's... Ces produits emblématiques, que la classe moyenne met dans son caddie, sont vendus avec un SRP+ 10 (voir chiffre). Mais entre les coûts logistiques, d'approche et autres, il faudrait que la marge soit de 35 % (et non de 10 %) sur ces produits pour que les distributeurs gagnent leur croûte »*¹.

C'est ce qui explique aussi la course aux parts de marché, aux surfaces de vente des différentes enseignes et leurs alliances à l'achat, qui sont des leviers déterminants pour faire pencher le rapport de force de leur côté lors des négociations et pour obtenir des transferts de marges des fournisseurs.

S'ils perdent de l'argent, ou n'en gagnent pas, sur 1 500 produits, cela signifie que les distributeurs vont devoir se rattraper sur les autres produits. Pour cela, ils font preuve d'une créativité sans bornes. La pressurisation des marges des entreprises qui peinent à résister lors des négociations commerciales, favorisée par la constitution d'alliances à l'achat qui

¹ « Comment sont fixés les prix en grande surface ? », L'Union, 25 mars 2026.

déséquilibrent le pouvoir de marché, la montée en puissance des MDD, la péréquation des marges, entre rayons ou produits d'un même rayon, longuement décrite dans le rapport, la vente de « services », plus ou moins réels, par les centrales françaises des distributeurs¹, l'adjonction d'une nouvelle couche de services dits « internationaux » payés par les fournisseurs aux fameuses centrales européennes, l'usage parfois abusif de pénalités logistiques... sont autant de moyens qui visent à transférer de la marge des fournisseurs vers les distributeurs.

De leur côté, les fournisseurs et industriels, dont les marges sont souvent faibles, en particulier s'agissant des PME et ETI, et qui doivent entretenir et moderniser un appareil productif coûteux, tentent aussi de rehausser ou au moins préserver leurs marges et sont pour cela contraints de peser sur les prix de leurs propres fournisseurs, agriculteurs ou premiers transformateurs, ou peuvent être tentés de rehausser leurs tarifs.

Cette guerre des prix, qui conduit à l'érosion des marges de tous les acteurs de la chaîne de valeur, le législateur a tenté d'en réduire les effets les plus nocifs, notamment par les lois EGalim, en particulier avec la sanctuarisation de la matière première agricole, l'interdiction de la vente à perte, l'encadrement des négociations commerciales et des promotions... **Pour autant, la commission d'enquête constate que le cadre législatif et institutionnel n'a atteint que très partiellement ses objectifs (Partie II).**

L'examen par la commission de l'ensemble du système de production-distribution l'a convaincue que le rapport de force entre la plupart des industriels et la grande distribution est désormais déséquilibré en faveur de cette dernière. Les pratiques qu'elle a mises au jour démontrent, preuves à l'appui, que les enseignes en abusent. La conséquence de ce rapport de force déséquilibré est désormais extrêmement préoccupante : c'est celle d'une chaîne de valeur très fragilisée, et pour tout dire, mise en danger, de l'amont à l'aval : agriculture, industrie, mais aussi grande distribution, alors même que la concurrence internationale se fait plus menaçante et que de nouveaux acteurs aux politiques très agressives entrent sur le marché, comme les plateformes chinoises. En ce sens, ce rapport se veut être un signal d'alarme pour la collectivité (Partie III).

La réalité oblige à dire que nous sommes face à une situation enracinée depuis des années. La guerre des prix fait désormais partie de l'imaginaire et des pratiques de tout le secteur et chaque acteur anticipe les demandes de l'autre de telle sorte que les chacun peut se prévaloir des mauvaises pratiques de l'autre pour justifier les siennes. Il serait illusoire de penser qu'une énième loi puisse nous en libérer. **Au cœur du problème se trouve en effet une question devenue culturelle qui oriente le comportement de la masse des consommateurs. Cette culture du prix le plus bas, nourrie par des campagnes publicitaires intenses et univoques, les**

¹ Les anciennes « marges arrière ».

incessantes interventions des dirigeants de la grande distribution, et parfois par le monde politique, au prétexte du « combat pour le pouvoir d'achat », constitue un substrat qu'il faut absolument faire évoluer si nous voulons que la situation s'améliore structurellement et que l'industrie comme l'agriculture françaises retrouvent une force qu'elles tendent à perdre. Au-delà des secteurs économiques, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent qui doivent retrouver une espérance et un horizon, en particulier nos agriculteurs sans lesquels rien n'est possible et qui sont le socle de notre souveraineté alimentaire.

Ceux qui parlent sans cesse du pouvoir d'achat des consommateurs en négligeant le fait que ceux-ci sont aussi et d'abord des travailleurs qui ont besoin de leurs emplois pour pouvoir consommer ne raisonnent qu'à très court terme. **En réalité, fragiliser l'économie nationale c'est, à terme, réduire structurellement le pouvoir d'achat des Français.**

Ajoutons que **le combat pour le pouvoir d'achat, souvent présenté comme la « mission » de la grande distribution par ses leaders médiatiques, n'est peut-être pas aussi favorable pour le consommateur que cela est affirmé.** Les investigations de la commission d'enquête ont montré que la grande distribution peut être très rémunératrice pour ses dirigeants. Surtout, **il est loin d'être évident que les prix de vente en magasin suivent l'évolution des prix négociés avec les fournisseurs et, en particulier, baissent lorsque ces derniers sont en déflation.**

Le tableau suivant illustre cette déconnexion.

Comparaison d'évolution des prix en grande distribution et des tarifs négociés avec les fournisseurs

	2022	2023	2024	2025
Hausse de tarif obtenue à l'issue des négociations commerciales	+ 3,5 %	+ 9 %	+ 1 %	+ 1,5 %
Indice des prix dans la grande distribution	+ 5,88 %	+ 12,25 %	+ 0,71 %	+ 0,52 %
Indice des prix à la consommation	+ 5 %	+ 5 %	+ 2 %	+ 1 %

*Source : commission d'enquête sur la base des chiffres Insee
et Observatoire des négociations commerciales*

Deux autres indices peuvent laisser penser que la grande distribution n'est pas le chevalier blanc du pouvoir d'achat qu'elle prétend être.

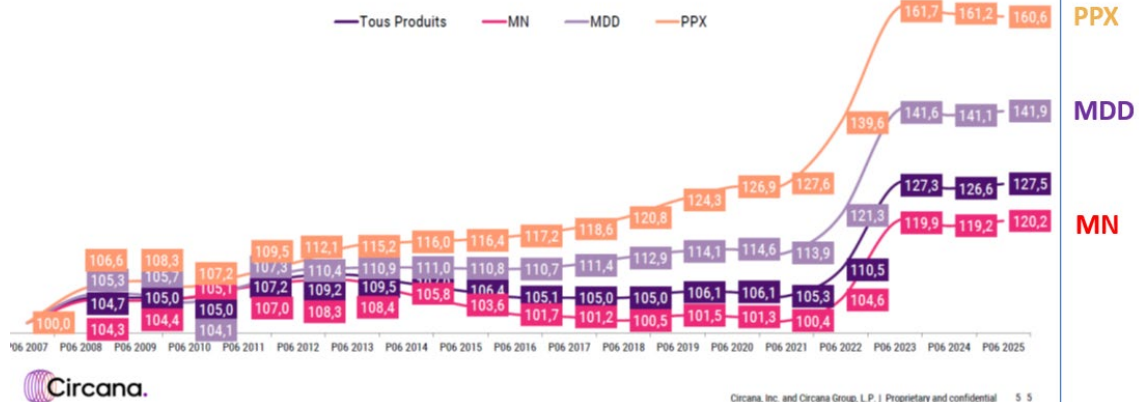
En premier lieu, les prix des produits de marques de distributeur (MDD), ainsi que leurs « premiers prix », ont généralement augmenté plus vite que ceux des marques nationales, comme le montre le graphique ci-après.

Comparaison d'évolution des prix selon les types de produits

(MDD, premiers prix, marques nationales)

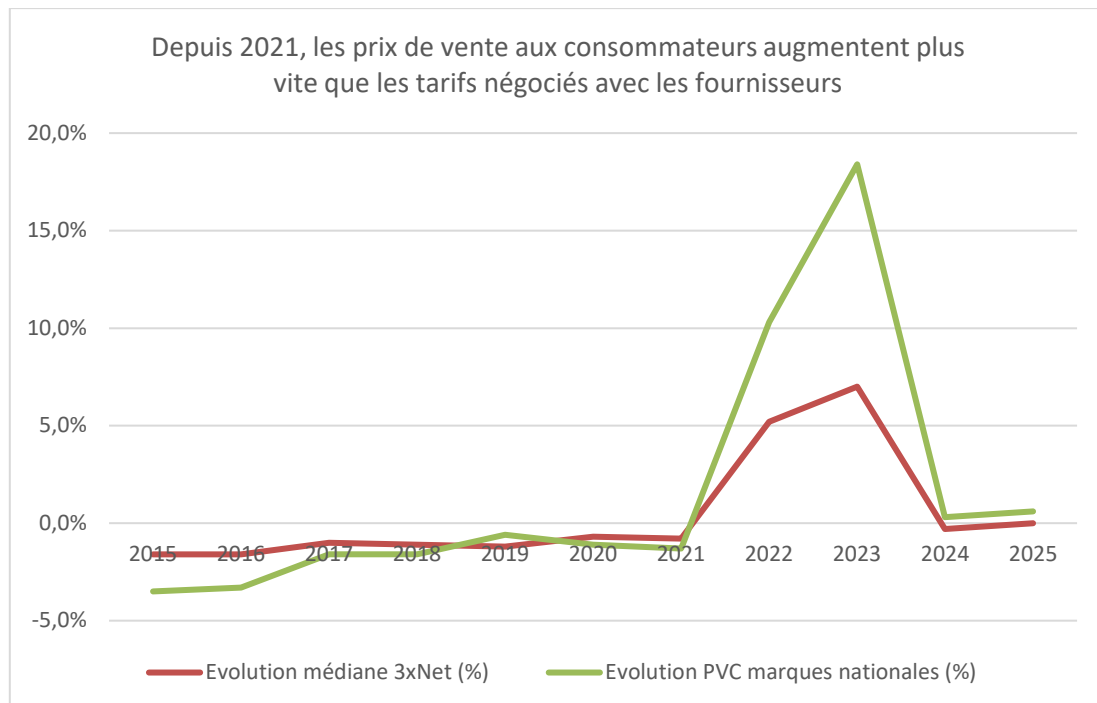
L'évolution des prix par type de marque depuis 2007
total HM+SM.

TOTAL INFOSCAN CENSUS® ALIMENTAIRE + PETIT BAZAR (EN %)



Source : Circana

Second indice, illustré par les courbes plus bas : **les prix de vente aux consommateurs des marques nationales, fixés par les distributeurs, tendent à augmenter davantage que les tarifs « 3 net » issus des négociations fournisseurs-distributeurs.**



Source : commission d'enquête sur la base de chiffres Circana

La rapporteure récuse donc l'argument si souvent avancé par les distributeurs, avec plus ou moins d'agressivité, pour justifier leurs pratiques à l'égard des fournisseurs selon lequel la préservation du pouvoir d'achat serait au cœur de leur action. À tout le moins n'y a-t-il pas d'automaticité entre

l'évolution des prix dans les magasins et les résultats des négociations avec les fournisseurs.

Pour assurer une plus grande transparence en la matière, au-delà des discours des acteurs, la commission d'enquête propose de rendre publique sur internet, chaque année, la comparaison entre l'évolution des prix de vente aux consommateurs et celle des tarifs négociés avec les fournisseurs et d'en prévoir l'affichage en magasin.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
1	Rendre publique, chaque année, la comparaison entre l'évolution des prix de vente aux consommateurs et celle des tarifs négociés avec les fournisseurs.	Ministre de la consommation DGCCRF	2027	Communication des services de l'État

Les interlocuteurs de la commission d'enquête ont été unanimes : il faut stabiliser le droit. Par ailleurs, la dimension désormais culturelle - et sur ce point les distributeurs ont une longueur d'avance du fait de leur omniprésence sur les médias - du mode de relations distributeurs-fournisseurs suggère qu'une grande loi EGalim 4 ne serait pas une solution miracle. **En revanche, des évolutions législatives ou réglementaires ponctuelles, au niveau français, ainsi qu'une prise en charge du dossier au niveau européen, pour l'instant trop insensible à la situation, n'en sont pas moins nécessaires.** Il est temps que l'État sorte, en cette matière, de son immobilisme. **Au-delà, c'est un partenariat renouvelé entre tous les acteurs qu'il faut construire ou reconstruire.** Faute d'une évolution spontanée du comportement des acteurs, cette évolution de long terme passe par un rééquilibrage structurel des pouvoirs de négociation d'amont en aval, par la consolidation de l'efficacité de la régulation des relations commerciales, par une amélioration de la transparence sur les flux financiers et les marges des uns et des autres, y compris au niveau européen. **En d'autres termes, un dispositif fort et robuste de régulation est plus que jamais nécessaire.** En cette matière comme en d'autres, la formule de Lacordaire s'impose : « ...c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit »¹ (**Partie IV**).

¹ « Entre le fort et le faible, entre le riche et le pauvre, entre le maître et le serviteur, c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit ».

TABLEAU DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Recommandations				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
1	Rendre publique, chaque année, la comparaison entre l'évolution des prix de vente aux consommateurs et celle des tarifs négociés avec les fournisseurs.	Ministre de la consommation DGCCRF	2027	Communication des services de l'État
2	Pour les groupements de la grande distribution organisés sous forme coopérative ou indépendante, prévoir une obligation législative de publication d'informations agrégées des données relatives aux magasins de ces groupements, à partir d'un certain seuil de chiffre d'affaires minimum, fixé par décret.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation	2026-2027	Loi Décret
3	Imposer aux distributeurs de financer les nouveaux instruments promotionnels (NIP) à partir du prix de cession et non à partir du prix de vente au consommateur.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation	2026-2027	Loi Décret
4	Afin d'accroître la transparence sur les marges de la grande distribution sur les produits bruts, instaurer un affichage obligatoire des marges sur les produits non transformés, en priorité les fruits et légumes, voire sur les produits transformés labellisés (bio, AOP, Label rouge).	Distributeurs et producteurs Ou Parlement Ministre de la consommation	2026	Accord entre acteurs ou, à défaut, dispositions normatives

5	Afin de faire connaître les modèles alternatifs à la grande distribution, et renforcer leur visibilité, déployer une communication institutionnelle, <i>via</i> une campagne nationale d'information sur les circuits courts et les modèles impliquant producteurs et consommateurs.	Ministère chargé de l'agriculture DGAL Éventuellement DGCCRF (information des consommateurs) Collectivités territoriales Chambres d'agriculture (valorisation de circuits courts)	2027	Campagne nationale d'information
6	Prévoir une saisine par le Ministre de l'Économie de l'Autorité de la concurrence, afin qu'elle actualise son avis sur le secteur agricole et formule de nouvelles recommandations pour faciliter le rééquilibrage du pouvoir de négociation des producteurs, dans le respect du droit de la concurrence national et européen.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation (Autorité de la concurrence)	2027	Saisine de l'Autorité de la concurrence
7	- Améliorer encore le ciblage des contrôles effectués par la DGCCRF ; - Poursuivre le dialogue avec les fédérations professionnelles pour améliorer le ciblage des contrôles et favoriser l'aboutissement des enquêtes.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026	Circulaires, dialogue institutionnel, rapports
8	Pérenniser le dispositif Descrozaile permettant au fournisseur, en l'absence d'accord avec le distributeur à la date butoir : - soit de mettre fin à toute relation commerciale avec le distributeur, sans que ce dernier puisse invoquer la rupture brutale de la relation commerciale ; - soit de demander l'application d'un préavis tenant notamment compte des conditions économiques du marché et,	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret

	en l'absence d'accord sur ce préavis, lui permettre de mettre fin à toute relation commerciale avec le distributeur, sans que ce dernier puisse invoquer la rupture brutale de la relation commerciale.			
9	Prévoir que le distributeur engage sa responsabilité lorsqu'au moment des négociations commerciales il réduit significativement le niveau de ses commandes à un fournisseur sans justifier par écrit les raisons de cette diminution, leur caractère nécessaire et indépendant des négociations commerciales.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret
10	- Rehausser le plafond de la sanction encourue pour méconnaissance de l'encadrement des promotions ; - Préciser les critères légaux de détermination du <i>quantum</i> de l'amende civile encourue pour des pratiques restrictives de concurrence.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation	2027	Loi
11	Cœuvrer à l'échelle européenne en faveur de l'extension du périmètre d'application de la directive 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales notamment pour y intégrer les centrales.	Premier ministre, Secrétariat général aux affaires européennes et ministre chargé du commerce	2026	Négociations institutionnelles européennes
12	Réviser la définition de l'abus de dépendance économique prévue à l'article L. 420-2 du code de commerce.	Parlement Ministre de l'économie DGT Ministre de la consommation DGCCRF	2027	Loi

13	Conforter les institutions de médiation commerciale et de conciliation entre les acteurs de la chaîne de valeur, notamment en élargissant le rôle du médiateur et en créant un réseau déconcentré Draaf-Dreets de conseil et de médiation spécifique à destination des PME et ETI.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF Ministère de l'Agriculture DGAL Médiateur des relations commerciales agricoles Commission d'examen des pratiques commerciales	2027	Dispositions législatives, réglementaires Protocole interministériel Agriculture-Economie
14	Rendre obligatoire pour le distributeur la notification préalable écrite et motivée, à la DGCCRF, de toute réduction significative du niveau de commandes à l'égard d'un fournisseur et assortir l'irrespect de cette règle d'une amende dissuasive.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret
15	Prévoir que pendant la période de négociations commerciales, le distributeur dispose d'un délai d'un mois à compter de la réception des conditions générales de vente et du tarif du fournisseur pour motiver explicitement et de manière détaillée, par écrit, son refus ou, présenter, selon les mêmes modalités, une réponse à l'offre du fournisseur, ou pour notifier son acceptation.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret
16	Fixer au 15 janvier la date butoir pour la signature des contrats, pour les seules PME fournisseurs de distributeurs.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation Parlement	2027	Loi

17	- Évaluer les dispositifs expérimentaux d'information des consommateurs (Origin'Info et rémunérascor) et les pérenniser en cas d'évaluation positive ; - Augmenter les contrôles réalisés sur les labels reconnus par l'État.	Parlement Ministre chargé du commerce Ministre chargé de l'agriculture DGCCRF	2026-2027	Dispositions réglementaires
18	Conclure une charte avec les distributeurs présents en France visant à exclure du champ des centrales européennes certaines entreprises : PME ou ETI, ou dont les produits intègrent au moins 80% de MPA française ou qui produisent et vendent majoritairement en France.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF Acteurs économiques	2026	Charte
19	Imposer aux distributeurs une déclaration annuelle des flux financiers avec les centrales d'achat et de services européennes.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret
20	Utiliser toutes les potentialités du droit national pour contrôler plus strictement l'activité des centrales européennes, soumise à un cadre législatif français d'ordre public.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Pas de support juridique, initiative de l'Union européenne qui sera à transposer de façon rapide et extensive
21	Consacrer plus de moyens au contrôle et à l'encadrement des prestations de services commerciales.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Décret éventuel
22	Faire toute la transparence sur les marges arrière notamment en rendant publics leurs montants.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF DGFIP Acteurs économiques	2026-2027	Contrôles de la DGCCRF et de la DGFIP Décret et circulaire

23	Simplifier les options de transparence tarifaire et préciser la part de matière première agricole française au sein de l'option 3.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation Ministre de l'agriculture Acteurs économiques	2027-2028	Loi et décret
24	Renforcer le rôle et les missions de l'OFPM.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation Ministre de l'agriculture OFPM DGCCRF	2026-2027	Décret et circulaire éventuels

RAPPORT

I. LA FORMATION DES PRIX AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET LA CONSTRUCTION DES MARGES : DES DÉSÉQUILIBRES STRUCTURELS AU-DELÀ DES VARIATIONS CONJONCTURELLES

La formation du prix des produits alimentaires, depuis la production agricole jusqu'à la transformation industrielle, puis à la cession des produits à la distribution, repose à la fois sur des coûts objectivables et sur des mécanismes de négociation. Elle intègre la construction des marges des industriels et de la grande distribution, qui restent cependant difficiles à appréhender et ont été marquées par de fortes évolutions récentes.

A. LA FORMATION DU PRIX, DE L'AMONT AGRICOLE AU CONSOMMATEUR FINAL, PÂTIT D'UN MANQUE DE TRANSPARENCE

1. La construction du prix de l'amont agricole à la transformation industrielle

a) Le prix amont : une formation théoriquement fondée sur les coûts de production, encadrée par des mécanismes contractuels

(1) Des coûts de production variables selon les filières

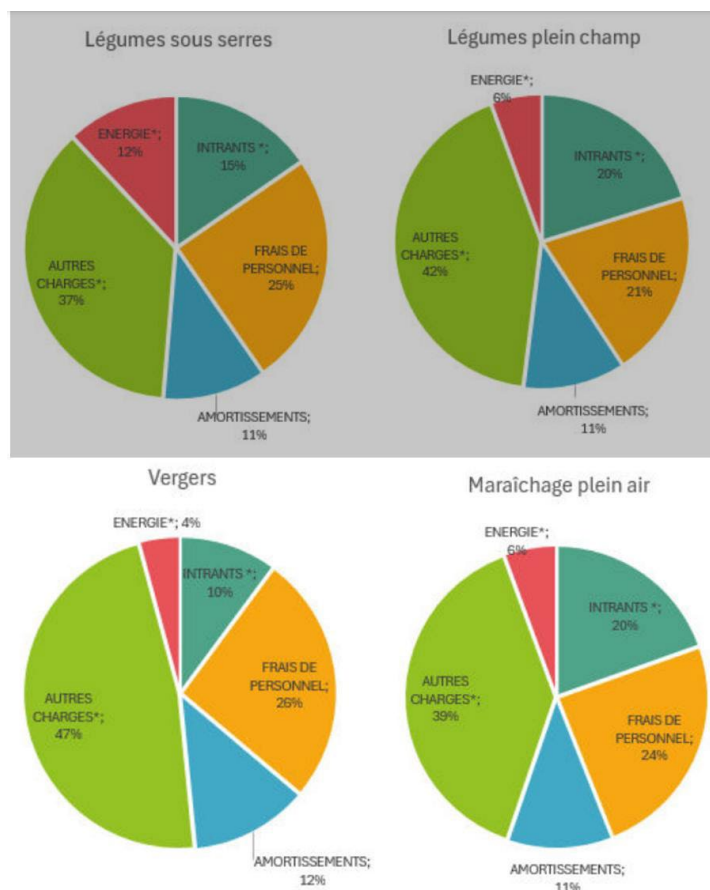
Le premier déterminant du prix de revient réside dans le coût des matières premières agricoles (MPA).

Ce coût varie fortement selon les filières : par exemple, dans les filières animales, il dépend notamment des coûts d'alimentation animale (eux-mêmes liés aux cours des céréales et oléagineux) et des coûts énergétiques. Dans les réponses au questionnaire de la rapporteure, la fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) met par exemple en évidence pour la filière laitière « *depuis 2024, une baisse des coûts des aliments et de l'énergie et une hausse du prix des engrais et des amendements* » - les autres charges (main-d'œuvre, fermage) progressent légèrement. Dans la filière bovine, les coûts incluent l'alimentation animale, les coûts vétérinaires, la durée d'élevage, les contraintes foncières ou environnementales. **Dans ces deux cas, la variabilité des intrants et la sensibilité aux aléas climatiques contribuent à une forte instabilité des coûts de production.**

Dans la filière fruits et légumes frais, les coûts de production varient selon les catégories : arboriculture, légumes de plein champ, sous serre, et maraîchage sous abris. Le graphique ci-dessous communiqué par la Gefel¹ illustre les coûts de production par catégorie :

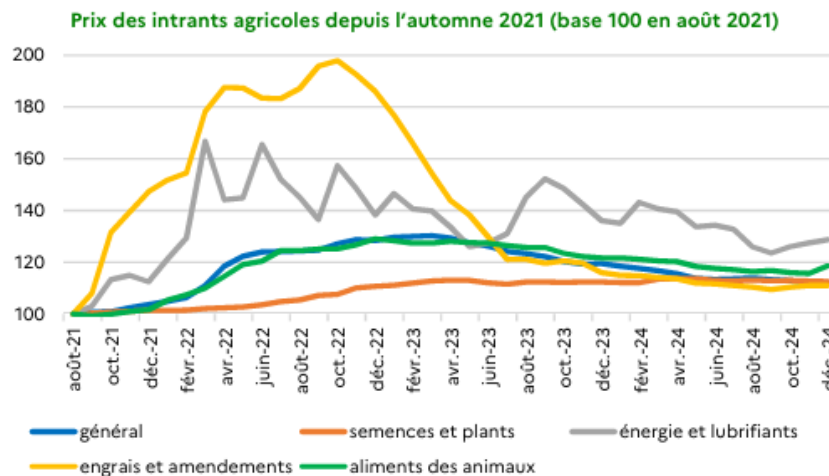
- les charges de main-d'œuvre, l'eau et les autres charges – fournitures, travaux (42 % en moyenne) ;
- les intrants : phytosanitaires, engrais, amendements, semences et plants, qui représentent en moyenne 15 % des coûts de production ;
- l'énergie : carburant, combustible, électricité, qui représente 8 %.

Coûts de production pour la filière fruits et légumes par catégorie



Source : graphique issu des réponses au questionnaire de la Gefel, d'après les données de l'interprofession des fruits et légumes frais (Interfel), indicateurs de coûts de production août 2025

¹ Gouvernance économique des fruits et légumes, qui représente les AOP en fruits et légumes auprès des pouvoirs publics et dans l'interprofession.



Source : Insee, traitement OFPM

Source : rapport 2025 de l'OFPM au Parlement

- (2) La contractualisation écrite permet en théorie de tenir compte des coûts de production

Dans le prolongement des États généraux de l'alimentation de 2017, et dans la perspective d'une meilleure répartition de la valeur ajoutée sur la chaîne de valeur des produits alimentaires, la contractualisation s'est progressivement imposée comme un outil central pour mieux prendre en compte les coûts de production agricole dans la formation des prix. La loi n° 2021-1357 du 18 octobre 2021 visant à protéger la rémunération des agriculteurs, dite EGalim 2, a posé, à partir du 1^{er} janvier 2023¹, le principe d'une **contractualisation écrite, obligatoire et pluriannuelle entre le producteur agricole et le premier acheteur pour l'ensemble des filières sauf exception, pour les produits agricoles livrés sur le territoire français**².

Si elle a renforcé la logique qui prévalait jusqu'alors, en posant le principe de la contractualisation écrite obligatoire (et non plus facultative), des dérogations demeurent possibles, notamment dans le cadre d'un accord interprofessionnel étendu ou pour les produits listés par décret³ : **les productions végétales ayant sollicité de telles dérogations, la contractualisation écrite obligatoire concerne surtout les productions animales** (viandes bovines, ovines, caprines, porcines, volailles, laits et produits laitiers, œufs). Par ailleurs, la loi a également fixé des **seuils de**

¹ Elle avait prévu une entrée en vigueur anticipée au 1^{er} janvier 2022 et échelonnée par type d'animaux pour la filière bovine.

² Certains types de vente sont exclus (article L.631-41 I du code rural et de la pêche maritime (CRPM)) : les ventes directes au consommateur, les cessions réalisées au bénéfice des organisations caritatives pour la préparation de repas destinés aux personnes défavorisées, les cessions à prix ferme de produits agricoles sur les carreaux affectés aux producteurs situés au sein des marchés d'intérêt national.

³ Le décret n° 2022-1668 du 26 décembre 2022 exclut : céréales, riz, lin et chanvre, fourrages séchés et tourteaux, semences, oléo-protéagineux, fruits et légumes frais et transformés, bananes, fruits et légumes secs, certaines appellations viticoles, plantes vivantes et produits de la floriculture, alcool d'origine agricole et produits de l'apiculture.

chiffres d'affaires, en deçà desquels le producteur n'est pas soumis à l'obligation de conclure un contrat écrit¹.

La contractualisation constitue une avancée saluée par la plupart des interlocuteurs de la commission d'enquête : elle permet en théorie d'intégrer les coûts de production des agriculteurs dans la formation des prix (cf. *infra* sur les indicateurs) et participe à la sécurisation de leur rémunération. Il s'agit en effet d'inciter à construire des prix de vente à partir des coûts de production (construction dite « en marche avant »), et non sur la base d'un prix fixé par le premier acheteur ou d'un objectif de prix du distributeur.

Son utilisation demeure toutefois inégale selon les filières, diversement organisées : la contractualisation est particulièrement développée dans le secteur laitier, pour laquelle elle est obligatoire depuis 2010. La filière bovine demeure en revanche caractérisée par la vente de gré à gré, voire par une tradition de négociation orale, limitant le développement de la contractualisation écrite, qui reste faible (environ 25 %). En outre, dans un contexte de prix de marché tirés à la hausse, les éleveurs ne sont pas incités à contractualiser.

Certaines filières ont choisi de ne pas intégrer le dispositif de contractualisation « amont » entre le producteur et le premier acheteur, à l'instar des **céréales ou des fruits et légumes frais**². Pour ces derniers, la contractualisation est difficile à mettre en œuvre, les produits étant fragiles, périssables et peu stockables. La majeure partie des produits sont saisonniers, et la contractualisation avec un prix annuel se heurte aux fluctuations de récoltes et des demandes des consommateurs. La Gefel rappelle ainsi que les fruits et légumes frais sont très dépendants de la météo, en production comme en consommation, et sujets aux fluctuations d'offre et de demande qui rendent la contractualisation très difficile :

- *« un pic de chaleur peut accélérer le cycle végétatif et amener des produits à maturité de manière plus précoce et en volume plus conséquent ;*
- *un temps froid et pluvieux peut ralentir ou accélérer la demande des consommateurs de manière très importante et rapide ».*

La contractualisation se heurte à ces **fluctuations d'offre et de demande, et à la difficulté de prévoir les volumes et la qualité des produits**. La Gefel précise que certains produits peuvent être contractualisés avec des

1 Le décret n° 2022-1669 du 26 décembre 2022 prévoit que tout producteur de produits agricoles réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 000 euros pour un produit agricole considéré n'est pas soumis à l'obligation de conclure un contrat écrit pour la vente de ce produit. Certains produits agricoles bénéficient de dispositions spéciales, avec des seuils spécifiques (article R.631-6 du CRPM) : il s'agit principalement des filières bovine, porcine, ovine, du lait de vache, de chèvre et de brebis et les pommes à cidre et poires à poiré.

2 Entre 2010 à 2019, les fruits et légumes frais ont été soumis par décret à la contractualisation écrite obligatoire. La forte disparité entre les différentes productions, la volatilité de l'offre et le caractère périssable de ces produits ne permettaient pas de maintenir un régime d'obligation généralisée : le décret a été abrogé à la demande d'Interfel.

volumes limités : « *par exemple les légumes sous serre chauffée, pilotée par une technologie de pointe et des investissements conséquents, permettent de maîtriser les aléas climatiques et la pression sanitaire. Les volumes et la qualité peuvent donc être planifiés assez précisément. Ce n'est en revanche pas le cas des légumes de plein champ et de l'arboriculture, largement exposés à ces externalités climatiques et sanitaires.* »

État des lieux de la contractualisation en fruits et légumes

Dans la filière fruits et légumes, la distinction entre le débouché pour le marché du frais et celui à destination de l'industrie est un facteur différenciant en termes de contractualisation.

Pour les fruits et légumes destinés au marché du frais, qui représente environ les trois quarts des débouchés de la production française en volume, la contractualisation est marginale, voire proche de zéro. D'une manière générale, les relations commerciales dans la filière fruits et légumes sont régies par des transactions de gré à gré qui peuvent avoir lieu de façon hebdomadaire ou pluri-hebdomadaire. L'achat et la vente se font avec une logique de partenariat, souvent basé sur une relation de confiance mutuelle de long terme.

Les négociations reposent sur le prix de marché qui résulte de l'équilibre entre l'offre et la demande et peu sur les coûts de production. Le prix psychologique, qui représente un seuil au-delà duquel les consommateurs ne seraient pas prêts à payer plus, peut également être un critère dans la négociation.

Le faible niveau de contractualisation s'explique par les spécificités de la filière liées notamment à la périssabilité des produits et à la variabilité à la fois des récoltes (aléas climatiques) et de la demande (météo-sensibilité) qui rendent difficiles l'engagement des opérateurs sur une longue période et la fixation des termes de leurs transactions dans un contrat. Elle s'explique également par le fait que les parties prenantes (producteurs, acheteurs) manifestent un fort intérêt pour profiter des opportunités de marché qui peuvent être plus avantageuses pour une partie ou une autre par rapport aux termes fixés dans un contrat. Ce qui suppose une relative flexibilité dans les relations commerciales. Sur cet aspect, le différentiel de compétitivité prix entre les produits nationaux et les produits importés, et sa variabilité, peuvent d'ailleurs peser sur l'intérêt de contractualiser pour les acheteurs.

La contractualisation est plus répandue pour le débouché de la transformation avec deux principales typologies, selon la destination des productions (à l'industrie ou non).

En légumes d'industrie, environ 90 % de la production passe par des organisations de producteurs (OP) ou des coopératives. Les cultures sont généralement dédiées en totalité à la transformation avec une contractualisation quasi généralisée. La filière des légumes d'industrie (conserves et surgelés) s'est en effet développée après la seconde guerre mondiale en s'appuyant dès le départ, sous l'influence de l'État, sur la contractualisation entre producteurs et transformateurs de l'industrie de conserve.

Depuis la fin des années 1990, la contractualisation se fait dans le cadre d'une négociation individuelle entre l'OP et l'industriel. Celle-ci a lieu de façon annuelle avant chaque campagne. L'OP s'engage à mettre en place des surfaces définies par rapport aux besoins exprimés par l'industriel, qui s'engage de son côté à prendre tous les volumes générés par ces surfaces. Le prix est déterminé pour la campagne en cours (mais peut varier selon la précocité ou la qualité de certaines cultures spécifiques). Les co-contractants prévoient également, au moment de la négociation annuelle, la cogestion des écarts entre le volume contractualisé et le volume produit (qui peut être déficitaire ou excédentaire).

Source : note administrative pour la ministre de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire communiquée à la commission d'enquête

Des **démarches dites « tripartites »**, mettant en relation les **producteurs, les industriels et les distributeurs**, ont émergé ces dernières années. Ce type de contrat permet en effet de sécuriser à la fois le revenu des producteurs et les approvisionnements des industriels et des distributeurs. Il donne à chaque maillon de la chaîne la **visibilité nécessaire** : aux producteurs, intégrés au contrat, en leur offrant des garanties de volumes vendus sur plusieurs années, ce qui permet de sécuriser le résultat de leur exploitation ; aux transformateurs, pour pérenniser leurs outils industriels.

Intermarché, qui dispose de son propre pôle industriel Agromousquetaires, fournissant une grande partie des produits MDD au distributeur, a conclu des accords tripartites entre ce pôle, Intermarché et des producteurs. Coopérative U et Auchan ont aussi engagé des démarches tripartites.

Ces démarches se caractérisent par l'absence de cadre juridique dédié, et ne sont pas prévues par les lois EGalim. Leur mise en œuvre nécessite ainsi un **rapport partenarial et de confiance entre producteurs, transformateurs et distributeurs**, qui n'est pas toujours facile à nouer dans un contexte de tensions exacerbées en matière de négociations commerciales.

Interrogé sur ce point, Stéphane Joandel, secrétaire général de la fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), identifie ces difficultés devant la commission d'enquête : *« Concernant les contrats tripartites, quelques initiatives ont été engagées, mais elles demeurent marginales. Pour conclure un tel contrat, il faut naturellement l'accord des trois parties. Or, lorsque l'un des acteurs s'y oppose – ce qui est fréquent –, le contrat ne peut voir le jour. Les coopératives nous indiquent clairement qu'elles redoutent de devenir de simples prestataires de services, ce qu'elles considèrent comme dangereux pour leur modèle. »*

Ces contrats sont donc possibles, mais restent exceptionnels. Dans ce que l'on pourrait qualifier de logique de « poker menteur », il est parfois difficile d'identifier les responsabilités respectives du transformateur et du distributeur ».

Pierre-Marie Décoret, secrétaire général et directeur économie de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania)¹, souligne que ces démarches ne sont pas adaptées à tout type de produits, notamment lorsque plusieurs étapes de transformation sont nécessaires : *« Les contrats tripartites sont juridiquement possibles, mais demeurent marginaux. Ils sont principalement utilisés dans des chaînes de valeur courtes, pour des produits peu élaborés, notamment sous MDD. Sont-ils possibles et intéressants dans certaines filières ? Oui. Sont-ils généralisables ? Non, parce que le **contrat tripartite ne concerne que très peu de chaînes de valeur. En particulier, dans la chaîne de valeur alimentaire, entre le producteur et le distributeur, on trouve parfois jusqu'à sept maillons, associant plusieurs agriculteurs et transformateurs différents. Pour vendre une brique de lait dans un supermarché, on conçoit tout à fait l'intérêt du contrat tripartite : un agriculteur ou son groupement, un industriel qui conditionne le produit et un distributeur qui le vend en rayon. Pour un flan pâtissier, produit simple dans l'industrie agroalimentaire, la situation est beaucoup plus complexe. Je ne suis pas certain que des contrats pentapartites – pour utiliser un néologisme – soient applicables. Cet outil est donc utile, mais il n'est pas généralisable à tout type de produit, à toute filière ou à toute chaîne de valeur. »***

Ces contrats méritent néanmoins d'être encouragés, car ils permettent d'associer les producteurs aux discussions commerciales avec les distributeurs, et de renforcer la transparence dans la construction du prix, de l'amont à l'aval.

(3) Les organisations de producteurs renforcent le pouvoir de négociation des producteurs face à des acheteurs concentrés

Afin de rééquilibrer les relations commerciales qu'ils entretiennent avec les acteurs économiques de l'aval de leur filière, les producteurs sont incités à se regrouper au sein d'OP, qui permettent de mutualiser les moyens et de renforcer leur pouvoir de négociation face aux acheteurs. Ces OP sont encadrées par le règlement européen « Organisation commune des marchés agricoles » (dit OCM)². Elles disposent d'un statut particulier leur permettant de déroger au droit de la concurrence pour exercer des missions économiques collectives.

Plusieurs structures peuvent être reconnues comme OP par arrêté ministériel : une société coopérative agricole, une union de coopératives agricoles, une société d'intérêt collectif agricole, une association régie par la loi du 1er juillet 1901, une société commerciale ou un groupement d'intérêt économique. Pour ce faire, la structure doit, en fonction de son secteur de

¹ L'Ania est une confédération qui regroupe 54 adhérents et qui forme la principale organisation professionnelle représentative des industriels alimentaires en France. Elle rassemble 54 adhérents. L'Ania représente presque tous les métiers de l'agroalimentaires. L'Ania compte 32 familles de métiers différentes parmi ses adhérents. Ne figurent pas parmi ses membres 3 familles de métiers : la première transformation de viande de bœuf et de volailles (abattage découpe), les vins et spiritueux, la transformation de fruits et légumes (hors jus et fruits secs).

² Règlement (UE) du Parlement européen et du Conseil du n° 1308/2013 portant organisation commune des marchés des produits agricoles.

production, effectuer un certain nombre de missions (planification de la production, mise en marché, commercialisation, ...) et avoir notamment pour objet la valorisation de la production agricole de ses membres, le renforcement de l'organisation commerciale des producteurs ou encore l'organisation et la pérennisation de la production.

Les associations d'organisations de producteurs (**AOP**) interviennent comme structures de second niveau, permettant la coordination entre OP à des échelles de produit, de territoire ou de marché. Leur périmètre d'action dépend des missions déléguées par les OP membres. Elles ne peuvent bénéficier des dérogations au droit de la concurrence que si elles assurent effectivement une activité économique réelle, notamment la mise en marché.

Les **organisations interprofessionnelles** (OI) occupent une place importante dans la structuration des filières et sont également encadrées au niveau européen par le règlement OCM. Elles n'ont pas de réelle vocation économique, mais sont également reconnues et produisent des données et indicateurs (voir *infra*).

Avant l'adoption des lois EGalim, l'Autorité de la concurrence avait rendu un avis favorable à ces regroupements¹, visant à renforcer le pouvoir de négociation des producteurs face à des acheteurs concentrés, tout en respectant les règles européennes de concurrence – à ce titre, l'Autorité de la concurrence a ainsi précisé que les indicateurs produits par les OI ne doivent présenter aucun caractère normatif.

La contractualisation en matière de vente de produits agricoles suit un principe simple : la conclusion du contrat écrit, déterminant la cession des produits agricoles au premier acheteur, doit être précédée d'une **proposition du producteur²**.

Le producteur agricole peut aussi donner mandat à l'OP ou l'AOP dont il est membre pour négocier la commercialisation de ses produits. Dans ce cas, **l'OP ou l'AOP propose à l'acheteur un accord-cadre écrit**. La proposition de contrat ou d'accord-cadre, qui **constitue le socle de la négociation entre les parties**, prévoit les critères et modalités de révision ou de détermination du prix. Lorsque le producteur conclut un contrat écrit avec un acheteur pour la vente des produits en cause, cette vente est donc obligatoirement précédée de la conclusion et est subordonnée au respect des stipulations de l'accord-cadre écrit avec cet acheteur par l'OP ou l'AOP.

¹ Autorité de la concurrence, avis n° 18 A 04 du 3 mai 2018 relatif au secteur agricole : elle rappelle les dérogations au droit de la concurrence prévues par le droit de l'Union européenne dans le secteur agricole, qui sont des dérogations incitatives dont la finalité est de « susciter les regroupements de producteurs ou la structuration des filières, tous deux considérés comme des moyens pertinents pour remédier aux dysfonctionnements structurels du secteur ».

² L'article L. 631-24-2 du CRPM précise que cette obligation peut être levée par décret en Conseil d'État ou par un accord interprofessionnel.

Dans la filière lait, la FNPL indique dans les réponses au questionnaire de la rapporteure que 55 % des producteurs sont regroupés au sein de coopératives ou OP dites commerciales, 25 % sont regroupés au sein d'OP non commerciales et 20 % des producteurs sont restés en individuels : au total, 80 % des producteurs laitiers sont regroupés en structures. Dans cette filière, l'éleveur donne mandat à son OP pour négocier et/ou commercialiser sa production. Un contrat-cadre est préalablement conclu entre l'OP et l'opérateur (dans le secteur bovin, souvent un abatteur, dans la filière lait, une laiterie) ou parfois, dans le cadre de contrat tripartite, entre l'OP, le transformateur (abatteur par exemple) et le distributeur. Une phase de négociation du contrat-cadre est initiée, incluant notamment la négociation des indicateurs à retenir (voir *infra*) puis sont établis des contrats individuels selon les clauses définies dans le contrat-cadre (par exemple les contrats entre la laiterie et les producteurs adhérents de l'OP).

- (4) Les indicateurs interprofessionnels visant à tenir compte des coûts de production agricoles dans la formation des prix paraissent peu contraignants

Pour la détermination du prix et de ses modalités de révision, les parties au contrat peuvent utiliser librement **un ou plusieurs indicateurs relatifs aux coûts pertinents de production en agriculture et à l'évolution de ces coûts**.

Conformément à ce qu'avait prévu le législateur, les OI ont ainsi développé des indicateurs destinés à objectiver les **coûts de production** et à servir de référence dans les négociations : on parle ainsi **d'indicateurs de référence**. L'observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM) publie chaque trimestre un support synthétique reprenant l'ensemble des indicateurs de coûts de production rendus publics par ces organisations, dans un support unique¹. En pratique, FranceAgriMer assure le secrétariat de l'observatoire et actualise cette liste au fil de l'eau. En l'absence de publication d'indicateurs de référence publiés par les OI, les instituts techniques agricoles peuvent les élaborer à la demande de l'OI.

D'autres indicateurs peuvent être mobilisés, au libre choix des parties. À l'issue de la négociation, la clause de prix du contrat doit intégrer, outre le ou les indicateurs issus du socle de la proposition :

- au moins un **indicateur relatif aux prix des produits agricoles et alimentaires** constatés **sur le ou les marchés** sur lesquels opère l'acheteur et à l'évolution de ces prix ; il peut s'agir des prix observés sur les marchés

¹ Disponible sur le site suivant :

<https://observatoire-prixmarges.franceagrimer.fr/indicateurs-de-couts-de-production-agricole>.

nationaux, internationaux (prix spot du blé pour l'alimentation animale) ou même locaux (par exemple, le prix du marché de la volaille à Rungis) ;

- au moins un **indicateur relatif soit aux quantités, soit à la composition, soit à la qualité, soit à l'origine et à la traçabilité des produits, soit au respect d'un cahier des charges.**

Afin de mieux prendre en compte les évolutions liées aux coûts de production dans l'évolution du prix, les parties au contrat ont ainsi **obligation de faire référence à ces indicateurs, mais conservent une liberté non seulement de choix des indicateurs, mais aussi de la manière dont ils sont utilisés pour déterminer les prix¹.**

Plusieurs interlocuteurs de la commission d'enquête ont toutefois souligné les limites de ces indicateurs :

- leur caractère non contraignant limiterait leur portée opérationnelle et leur effet concret sur la formation des prix ;
- de nombreux interlocuteurs ont indiqué qu'ils étaient plus régulièrement ajustés à la hausse qu'à la baisse, sans permettre d'améliorer la rémunération des producteurs ; parfois, les seuils d'activation de ces indicateurs ont été fixés de telle sorte que la révision des prix ne puisse intervenir ;
- leur actualisation dans le temps n'est pas toujours effectuée ; ces indicateurs peuvent ainsi marquer un retard face à des hausses de charges de production ;
- le périmètre que recouvrent ces indicateurs serait aussi perfectible : il est pourtant indispensable afin qu'ils soient pertinents qu'ils recourent la structure de charge des exploitations ; il a pu être indiqué que certains indicateurs reposent sur des valeurs moyennes, parfois éloignées des coûts réels supportés par les exploitants.

(5) L'expérimentation de « tunnels de prix » dans la filière bovine entend limiter la volatilité des prix tout en sécurisant les revenus des producteurs

La loi EGalim 2 donne également la possibilité de rendre obligatoire pour les produits fixés par décret, l'inscription d'une **clause de « tunnel de prix » dans les contrats**. Cette clause doit prévoir des bornes minimales et maximales à l'intérieur desquelles les modalités de détermination ou de révision du prix du contrat ou de l'accord-cadre (intégrant un ou plusieurs indicateurs relatifs aux coûts de production) produisent leurs effets.

¹ L'acheteur doit prendre en compte les indicateurs mentionnés dans le contrat conclu pour le premier achat des produits lors de la revente des produits agricoles et alimentaires comportant un ou plusieurs produits agricoles (article L. 631-24-1 du CRPM). Si le contrat amont n'a pas retenu d'indicateur, des indicateurs de prix des produits agricoles entrants dans la composition des produits peuvent être pris en compte dans les CGV. Le choix des indicateurs pertinents revient alors au fournisseur : les indicateurs sont ainsi utilisés de l'amont jusqu'à l'aval.

Le décret n° 2021-1415 du 29 octobre 2021¹ a instauré une expérimentation d'une telle clause de « **tunnel de prix** » **obligatoire s'agissant de la filière bovine, mise en place entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2026.**

Il s'agit ainsi de limiter la volatilité des prix dans cette filière, en définissant une borne minimale en deçà de laquelle le prix ne peut pas descendre, et un prix plafond. Ce mécanisme doit permettre de sécuriser partiellement les revenus agricoles et de lisser les fluctuations de marché.

Auditionnée par la commission d'enquête, la Fédération nationale bovine a indiqué souhaiter une **pérennisation de cette expérimentation**, en précisant que « *par cohérence avec les objectifs visés par la loi EGalim 2, les bornes du tunnel de prix ne doivent pas descendre en dessous de l'indicateur prix de revient interprofessionnel* ».

Il est à noter que l'article 19 du projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles prévoit de **proposer à l'ensemble des filières agricoles d'intégrer, si elles le souhaitent, le mécanisme du « tunnel de prix » expérimental, déjà en vigueur dans le secteur bovin.**

b) Le prix industriel agrège des coûts liés aux matières premières et à la transformation

Les industriels de l'agroalimentaire assurent la transformation des matières premières en produits alimentaires.

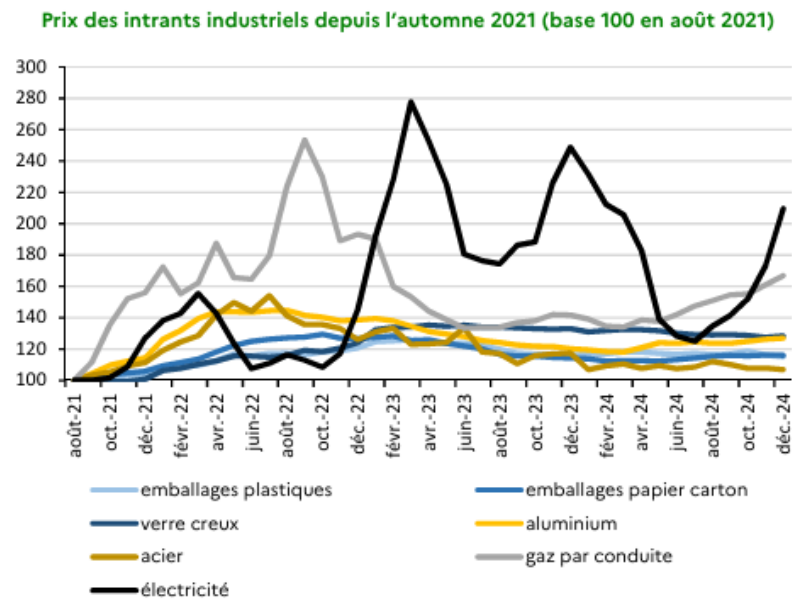
Au stade industriel, le coût des matières premières agricoles constitue généralement le premier poste de dépenses. La part de la matière première agricole dans le prix final varie cependant fortement selon les secteurs : élevée dans les produits peu transformés (lait, viande), souvent plus faible dans les produits élaborés (plats préparés, biscuits).

S'y ajoutent les matières premières industrielles, notamment les emballages, l'aluminium, l'acier ou le verre.

La transformation industrielle génère des coûts significatifs, parmi lesquels la main-d'œuvre, les coûts énergétiques, qui ont fortement augmenté durant la crise inflationniste de 2022-2023, et les coûts logistiques. S'y ajoutent parfois des frais financiers liés au portage du stock pour certains industriels.

Le graphique ci-après illustre la forte hausse et variabilité du coût des intrants dans la période récente.

¹ Décret n° 2021-1415 du 29 octobre 2021 pris pour l'application de l'article 2 de la loi n° 2021-1357 du 18 octobre 2021 relatif à la clause de prix des contrats de vente de produits agricoles mentionnés à l'article L. 631-24 du code rural et de la pêche maritime.



Source : rapport 2025 de l'OFPM au Parlement

Ces éléments contribuent à la formation du prix industriel ; les marges des industries agroalimentaires sont toutefois tributaires des négociations commerciales avec les distributeurs.

c) Le prix de cession à la distribution : un prix négocié entre industriels et distributeurs au cours des négociations commerciales

Le prix auquel les industriels vendent leurs produits à la grande distribution ne correspond pas au tarif brut affiché dans les conditions générales de vente (CGV), mais à un prix résultant de négociations commerciales.

(1) La négociation tarifaire

Les négociations commerciales débutent par l'envoi des conditions générales de vente (CGV) du vendeur à l'acheteur. La loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) a ainsi posé le principe de la libre négociabilité des CGV, qui constituent le « socle unique de la négociation commerciale ».

Les CGV comprennent des clauses obligatoires :

Les conditions de règlement : les délais de règlement, les pénalités de retard par exemple ;

Les éléments de détermination du prix : il s'agit principalement du barème des prix unitaires, soit les prix bruts des produits ;

Les éventuelles réductions de prix applicables à l'ensemble des clients du fournisseur : il s'agit des remises et ristournes.

D'autres éléments ont été rendus obligatoires dans les CGV par la loi EGalim 2 et seront abordés dans la partie II du rapport ¹.

Source : commission d'enquête d'après l'article L. 441-1 du code de commerce

(2) Les remises, ristournes et services commerciaux

Dans les CGV, le fournisseur peut consentir des remises immédiates (par exemple, des remises logistiques en cas de livraison d'un seul entrepôt).

Dans le cadre de la négociation commerciale, **les parties peuvent ensuite convenir de conditions particulières de vente (CPV)**, qui peuvent comprendre des **remises, ristournes, ou conditions juridiques différenciées**. **Il s'agit en général de réductions de prix liées à la performance de vente (statistiques de vente, logistique), qui permettent d'arriver au prix dit « net-net » ou « 2 net ».**

Au-delà des remises, ristournes prévues dans les CGV ou CPV, d'autres obligations peuvent être conclues au cours des négociations commerciales, comme les **services de coopération commerciale** pour arriver au **prix dit « 3 net », qui est le prix économique réel pour le fournisseur**. Ces services correspondent à une **prestation de service facturée** : il peut s'agir de mise en avant de produits en tête de gondole, ou dans les prospectus, de données sur les produits, d'animation en magasin et de tout type de *merchandising* des services de collaboration commerciale destiné à favoriser la commercialisation des produits. Nous y reviendrons ultérieurement pour en saisir la réalité.

¹ Les fournisseurs doivent, en respect de la loi EGalim 2, indiquer dans les CGV la part de matières premières agricoles contenue dans les produits alimentaires vendus, pour les « produits transformés composés de plus de 50 % de matières premières agricoles », selon une des trois options de transparence prévues : il s'agit du principe de « sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) ». Les conventions relatives aux produits auxquels s'applique ce principe répondent à des règles spécifiques (article L. 443-8 du code de commerce) : non-négociabilité de la MPA, clause de révision automatique (voir partie II du rapport).

Étape	Nom du prix	Composantes déduites
Niveau 1	Prix Net	Tarif Brut - Remises logistiques/escomptes (CGV)
Niveau 2	Prix Net-Net	Prix Net - Ristournes de volume/gamme (CPV)
Niveau 3	Prix Net-Net-Net (3N)	Prix Net-Net - Services de coopération commerciale

Source : réponse au questionnaire du groupement U

Au-delà du « 3 net », le distributeur peut négocier avec le fournisseur des mandats, par lesquels le fournisseur octroie aux clients des magasins, en son nom, des **remises immédiates en caisse** ou des **remises différées à valoir sur leur compte fidélité**. Ces remises, appelées « **nouveaux instruments promotionnels** » (NIP) qui constituent le « 4 net », sont donc financées par le fournisseur, et reversées aux consommateurs.

Lorsque des négociations ont lieu dans les centrales de services situées à l'étranger, le fournisseur négocie également des **services internationaux** avec le distributeur, on parle alors de tarif « 5 net ».

En réalité, d'après la majorité des interlocuteurs de la commission d'enquête, la négociation débute non pas sur la base du tarif transmis par le fournisseur, mais sur la base du prix « 3 net » de l'année précédente, les acheteurs ayant un objectif de prix « 3 net » par rapport à celui de l'année précédente (une forme de « 3 net cible »). Afin d'aboutir à ce « 3 net cible », les parties négocient des remises, ristournes et services.

La rapporteure dénonce fermement cette pratique contraire à la loi, et souhaite rappeler aux distributeurs que les négociations commerciales doivent débiter sur la base des conditions générales de ventes telles qu'envoyées par les fournisseurs, et non sur la base des tarifs « 3 net » de l'année précédente.

La formalisation de la relation commerciale se traduit par la signature d'une convention écrite, qui indique les obligations auxquelles se sont engagées les parties en vue de fixer le prix convenu à l'issue de la négociation commerciale. Outre un régime de convention écrite de droit commun, un **régime renforcé est prévu pour les « produits de grande consommation »**, déterminés comme des produits non durables, à forte fréquence et récurrence de consommation, dont la liste est fixée par décret en application de l'article L. 441-4 du code de commerce¹. Ce régime spécifique, applicable notamment aux denrées alimentaires, prévoit que :

- la convention fixe le **chiffre d'affaires prévisionnel**, qui constitue le **plan d'affaires de la relation commerciale** ;

¹ Décret n° 2019-1413 du 19 décembre 2019 relatif à la liste des produits de grande consommation mentionnée à l'article L. 441-4 du code de commerce.

- le fournisseur communique ses CGV au distributeur au plus tard le **1^{er} décembre** (le régime de droit commun prévoyant que les CGV doivent être envoyées aux distributeurs « *dans un délai raisonnable avant le 1^{er} mars* », article L. 441-3 du code de commerce).

Le contenu de la convention écrite entre le fournisseur et le distributeur

Cette convention écrite mentionne (article L. 441-3 du code de commerce) :

- les conditions de l'opération de vente des produits (prix, remises) ;
- les services de coopération commerciale, propres à favoriser la commercialisation des produits ou services du fournisseur, que le distributeur ou le prestataire de service lui rend, ne relevant pas des obligations d'achat et de vente en précisant l'objet, la date prévue, les modalités d'exécution, la rémunération de ces services ainsi que les produits ou services auxquels ils se rapportent et la rémunération globale afférente à l'ensemble de ces obligations ;
- les « autres obligations » destinées à favoriser la relation commerciale entre le fournisseur et le distributeur ou le prestataire de services, en précisant pour chacune l'objet, la date prévue et les modalités d'exécution, ainsi que la rémunération ou la réduction de prix globale liée à ces obligations ;
- l'objet, la date, les modalités d'exécution, la rémunération et les produits auxquels il se rapporte de tout service ou obligation relevant d'un accord conclu avec une entité juridique située en dehors du territoire français, avec laquelle le distributeur est directement ou indirectement lié (il s'agit des sommes versées par les fournisseurs en dehors du territoire national, pour les services ou obligations, aux centrales d'achat ou de services).

Des clauses de renégociation peuvent aussi être prévues pour la vente de produits agricoles et alimentaires et portent sur la fluctuation des prix des MPA mais également le coût de l'énergie, du transport ou encore des matériaux entrant dans la composition des emballages.

Source : commission d'enquête d'après le code de commerce

Le prix « 3 net » correspond au prix convenu dans la convention annuelle. La loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique dite loi Asap est venue **clarifier l'obligation, déjà applicable avant celle-ci, d'intégrer dans la convention conclue entre fournisseur et distributeur (correspondant donc au 3 net) les sommes accordées par les fournisseurs aux centrales internationales au titre de leurs prestations de service dit « 5 net ».**

La date butoir de conclusion de la convention écrite est fixée **au 1^{er} mars inclus¹. Elle est conclue pour une durée d'un, deux ou trois ans².**

¹ Ou dans les 2 mois suivant le point de départ de la commercialisation des produits ou des services soumis à un cycle de commercialisation particulier – produits saisonniers.

² Les conventions biennales ou triennales doivent contenir une clause de révision du prix comprenant la prise en compte d'un ou de plusieurs indicateurs disponibles reflétant l'évolution du prix des facteurs de production (articles L. 441-3 et L. 441-3-1 du code de commerce).

Enfin, les **obligations réciproques en matière de logistique** auxquelles s'engagent le fournisseur et le distributeur ou le prestataire de service, notamment le montant des pénalités et les modalités de détermination de ce montant, peuvent faire l'objet d'une **convention écrite distincte**, non soumise au principe de la date butoir du 1^{er} mars.

Le résultat de cette négociation commerciale détermine le **prix de cession effectif**, ou le prix d'achat pour le distributeur, mais qui n'est qu'une étape dans la détermination du prix de vente au détail au consommateur.

(3) La descente tarifaire

Dans les relations entre fournisseurs et grande distribution, le prix du produit ne se résume donc pas au tarif affiché dans les CGV. Il résulte d'un processus de « descente tarifaire » au cours duquel le prix initial est progressivement diminué par une série de remises et de contreparties commerciales.

Le prix « 3 net » correspond au prix réellement payé par la centrale d'achat au fournisseur. La descente tarifaire se poursuit avec la rémunération des services commerciaux, qui réduit le prix réellement perçu par le fournisseur.

Schéma relatif à la lecture économique des marges : entre le prix net le « 3 net »



Source : Olivier Mevel

Entre le prix catalogue et le prix réellement perçu par le fournisseur, les écarts peuvent être significatifs, traduisant l'importance des remises, ristournes et services commerciaux dans la structuration des relations économiques entre industriels et distributeurs.

Laetitia Lemmouchi-Maire, avocate au Barreau de Paris spécialisée en droit de la distribution et de la concurrence, a réalisé un tableau qui complète le précédent et illustre la créativité de la grande distribution pour récupérer des marges et montre la succession d'étapes que certains réseaux imposent aux fournisseurs avant d'aboutir au prix de cession réel des produits.

La négociation vue par une enseigne – la « descente » réelle d'un accord



Source : L.A Solution Avocats Laetitia Lemmouchi-Maire

Il est difficile d'apprécier précisément le montant des services commerciaux, en France ou dans les centrales européennes. En France, des taux de 20, 30, voire 40 % du chiffre d'affaires semblent fréquents. Dans les centrales européennes, les taux semblent moins élevés (environ 4 % en moyenne), mais portent sur des volumes considérables et sur des services commerciaux très contestés (voir *infra*, partie III, C.4. d).

2. La formation du prix de vente au consommateur et des marges : une forte dépendance aux stratégies commerciales de la distribution

Une fois les conditions d'achat négociées et déterminées dans les conventions écrites, les centrales d'achat des distributeurs, qu'il s'agisse de centrales d'achat nationales ou européennes, communiquent ces conditions, par référence et par fournisseur, aux maisons mères des enseignes pour lesquelles elles négocient – par exemple, Aura Retail communique ces conditions à Intermarché, Auchan, Casino et Francap, qui les font redescendre vers les entités compétentes. La politique de prix en rayons relève ensuite des enseignes.

a) Les mystères des marges : de la marge commerciale à la marge nette

La marge brute correspond à la différence entre le prix de vente au consommateur (PVC) et le prix d'achat des produits. Cet indicateur reflète la capacité d'un distributeur à valoriser les produits qu'il commercialise en magasin, mais calculée avant prise en compte des coûts qu'il supporte, elle ne traduit pas la rentabilité d'un distributeur.

La rentabilité d'un distributeur dépend de l'ensemble des coûts supportés et de son organisation économique. La déduction de cette marge brute des frais logistiques, des démarques, donne la marge commerciale. La déduction de la marge commerciale de l'ensemble des charges nécessaires au fonctionnement de l'activité permet d'obtenir une marge opérationnelle (ou résultat d'exploitation). Ces charges comprennent : les charges de personnel (salaires, cotisations sociales), les dépenses d'exploitation (énergie, informatique), les frais de siège pour un magasin intégré ou les redevances pour un magasin franchisé. Sont ensuite déduites les charges immobilières (loyers ou coûts d'emprunt liés à la détention des murs), les dotations aux amortissements et les charges financières. La déduction des impôts et taxes permet d'obtenir le résultat net, résultat final dégagé par l'entreprise. Le résultat net rapporté au chiffre d'affaires donne la marge nette de l'enseigne.

L'ensemble des représentants de distributeurs entendus par la commission d'enquête ont insisté sur le **modèle particulier de la grande distribution : métier de volume, caractérisé par la vente de quantités importantes de produits avec une marge nette globale structurellement faible, généralement comprise entre 1 et 2 %**.

Dans ses réponses au questionnaire, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) communique le compte de résultat simplifié du commerce alimentaire généraliste établi sur les données 2022-2023 de l'Insee pour dégager le résultat net consolidé du secteur. Elle avance ainsi que :

- le taux de marge commerciale s'établirait à environ 23 % du chiffre d'affaires tous produits confondus (alimentaires et non alimentaires) ;
- le taux de résultat net après impôt s'établirait à environ 1 %.

CA HT	100 %
Achats marchandises	-77 %
Marge commerciale	23 %
AACE (autres achats et charges externes : énergie, loyer...)	- 10 %
Impôts et taxes (- subventions de prod)	- 1 %
Valeur ajoutée	12 %
Salaires (yc charges)	- 10 %
EBE (excédent brut d'exploitation)	2 %
Amortissements nets / solde financier / solde précédents-charges exceptionnels / participation salariés / impôts bénéfices	- 1 %
Résultat net comptable	1 %

Source : FCD d'après les données de l'Insee

Il s'agit là cependant d'une présentation très simplifiée qui ne tient pas compte des importantes différences de modèles et de rentabilité des distributeurs.

L'analyse et la comparaison des marges nettes entre les distributeurs se heurtent à la diversité de leurs structures de coûts et de leur organisation : un magasin « intégré » supporte les charges de personnel, d'exploitation, voire des frais de siège, consolidés au sein du groupe. Dans le modèle dit des « indépendants », une partie des coûts est externalisée, supportée par des structures distinctes : le magasin est exploité par un franchisé ou un gérant indépendant qui supporte directement les charges de personnel et une partie des coûts d'exploitation. La « tête » de réseau perçoit alors des redevances, voire des marges sur les achats du magasin et/ou des revenus immobiliers, permettant souvent d'afficher une marge nette plus élevée.

Ces différences de modèle et de structures de coûts complexifient la comparaison des performances financières entre les enseignes.

Estimation des écarts de marges selon les modèles de distribution communiqués par la FCD

Interrogée sur les écarts de marges entre distributeurs, la FCD fournit quelques éléments de comparaison selon les modèles de distribution : « selon les données publiées par Linéaires sur la base de comptes d'entreprises (via Ellisphère), le taux de résultat net des indépendants (hypers, supers, proximité), s'est établi à 1,54 % en 2022, en baisse par rapport à 2021 – en incluant les carburants ». Cette inclusion est du reste de nature à tirer la rentabilité vers le bas s'agissant d'un produit d'appel fréquemment vendu à très faible marge.



Source : réponses de la FCD au questionnaire de la commission d'enquête, graphique issu de Linéaires, nov. 2023 – dernières données disponibles

Pour les distributeurs « intégrés », les données sont publiques : les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé doivent établir leurs comptes consolidés en conformité avec les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), qui garantissent la transparence financière.

Ainsi, pour Carrefour, le taux de marge nette consolidée en 2024 est de 0,9 %¹, pour Casino, il est de - 3,5 %². Auchan n'est pas coté mais publie des éléments consolidés : le taux de marge nette consolidée du groupe ELO est ainsi en 2024 de - 3,8 %³.

Source : commission d'enquête d'après les réponses au questionnaire de la FCD

La rapporteure a néanmoins souhaité fournir une vision comparative des chiffres communiqués en audition ou dans les réponses au questionnaire par les distributeurs : il s'agit de moyennes, établies pour un magasin type, par chaque distributeur.

¹ <https://www.carrefour.com/fr/finance/publications-financieres>

² <https://www.groupe-casino.fr/investisseurs/informations-financieres/>

³ <https://groupe-elo.com/finance/>

Pour les indépendants :

Coopérative U	Marge commerciale	Frais de personnel	Frais généraux	Impôts	Coûts de l'outil économique (amortissement annuel et charges de remboursement d'emprunt si propriétaire, ou loyer)	Marge nette
	24,5 %	12 %	6 %	1 %	3,5 %	2 %

Leclerc	Marge commerciale	Frais de personnel	Communication	Charges fonctionnement (avec impôts)	Charges investissement (incluant loyer)	Marge nette
	25,5 %	12,5 %	1 %	7 %	2,5 %	2,5 %

Intermarché	Marge commerciale	Frais de personnel	Loyer	Charges de fonctionnement	Taux de casse	Marge nette
	21 %	10 %	2,5 %	6 %	1,5 %	2 %

S'agissant des distributeurs « intégrés », le directeur général d'Auchan Retail a indiqué en audition qu'« hors carburant et drive, la marge brute 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 % ».

Carrefour a, de son côté, évoqué en audition une marge opérationnelle de 2,5 % en France et un résultat net inférieur à 1 %. La marge commerciale brute d'environ 30 % finance à 4 % la logistique, 2 % la démarque, 14 % les frais de personnel, 2,5 % les loyers et à 7 % les autres frais opérationnels (sécurité, amortissement, IT, frais financiers etc..) : « il reste un bénéfice net de 0,5 euros. À ne pas confondre avec notre résultat opérationnel courant (2,5 %) dans les comparaisons avec les autres distributeurs ».

S'agissant des « indépendants », caractérisés par l'absence de consolidation et de publication de leurs comptes, la rapporteure a voulu pousser plus loin ses investigations et a obtenu de l'administration fiscale les déclarations de revenus de dirigeants de magasins des trois réseaux Leclerc, Coopérative U et Intermarché.

Sur la base des échantillons examinés, les revenus, qui peuvent concerner des salaires, des revenus fonciers ou des revenus mobiliers, et les

plus-values dégagés en 2023 et 2024, ainsi que le patrimoine déclaré au titre de l'impôt sur la fortune immobilière, s'établissent dans les fourchettes suivantes¹.

**Ressources et patrimoines déclarés d'un échantillon de directeurs
de magasins des réseaux d'indépendants**

	Revenus		Patrimoine déclaré au titre de l'IFI	
	2023	2024	2023	2024
Leclerc	De 144 000 à 11, 6 M€	De 1 M€ à 11,7 M€	De 2,1 M€ à 24,8M€ ²	De 2,5 M€ à 11,6 M€
Coopérative U	De 126 000 à 12,2 M€	De 131 000 à 12,3 M€	De 2,1 M€ ³ à 3,6 M€	De 589 000 à 5,3 M€
Intermarché	De 90 800 à 6,5 M€	De 254 000 à 7,8 M€	De 2,1 M€ à 10,9 M€ ⁴	1 cas de 7,8 M€

*Source : Commission d'enquête d'après documents fiscaux
transmis par la direction générale des finances publiques*

Quelles conclusions tirer de ces chiffres ? **La première est que, au-delà des faibles chiffres de marges avancés par les dirigeants de la grande distribution, la fonction de directeur de magasin de ces réseaux indépendants est rémunératrice, et généralement très rémunératrice.** La seconde est que, surtout pour les centres Leclerc et dans une moindre mesure pour les adhérents U, les revenus de capitaux mobiliers, d'une part, et les plus-values mobilières, d'autre part, sont souvent très élevés et font, la plupart du temps, la différence. La troisième, connexe, est que l'hypothèse selon laquelle une forte part de rémunération est obtenue par le biais de loyers qui génèrent des dividendes dans le cadre d'une société foncière est plausible, ce qui confirmerait l'idée que la marge nette telle que révélée par les comptes d'exploitation des magasins est minorée par imputation comme charges des loyers dudit magasin.

b) Le mécanisme classique, mais critiquable, de la péréquation des marges

La formation de la marge commerciale dans la grande distribution ne résulte généralement pas d'une application uniforme d'un taux de marge par produit. Elle repose sur des mécanismes de **péréquation des marges** déterminés au niveau des magasins, qui traduisent une approche stratégique globale du prix et de la rentabilité.

La Fédération du commerce et de la distribution (FCD) indique ainsi que « *la péréquation des marges relève de la politique commerciale des enseignes et points de vente. Elle se situe au cœur des stratégies commerciales des acteurs, avec pour objectif de dégager un résultat net global positif permettant aux entreprises*

¹ Ces éléments sont anonymisés et présentés sous forme de fourchettes pour préserver le secret fiscal.

² Avec passif à 2,3 M€.

³ Avec passif de 1,1 M€.

⁴ Avec passif de 113 000 €.

d'investir et se moderniser et s'adapter au contexte de l'évolution de la demande (essor du drive, adaptation des formats, livraison et logistique) et des normes (décarbonation, exigence panneaux photovoltaïques...) ».

Concrètement, **des marges plus élevées sont observées sur certains rayons, parfois au sein d'un même rayon, sur certains produits, « compensant » des marges plus faibles d'autres rayons et produits du même point de vente.** D'après la FCD, *« les marges plus élevées observées sur certains rayons ont pour fonction d'assurer l'équilibre économique d'ensemble : elles permettent de compenser des rayons à très faible marge, voire à marge nulle ou négative, ainsi que des coûts fixes élevés liés à l'exploitation des magasins, à la logistique et à la distribution, mais également des taxes et impôts dont certains spécifiques au secteur ».*

Les travaux de l'Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM) de 2025 (portant sur les données de 2023) offrent une analyse intéressante de la péréquation réalisée en grandes surfaces alimentaires.

Comptes moyens des rayons alimentaires en GMS en 2023 pour 100 € de chiffre d'affaires

	Boucherie	Charcuterie	Volailles (*)	Produits laitiers	Fruits et légumes	Marée	Boulangerie Pâtisserie	Ensemble des rayons étudiés
Chiffre d'affaires	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Coût d'achat des ventes	72,8	66,1	70,6	76,6	70,4	73,6	47,2	70,7
Marge brute (marge commerciale)	27,2	33,9	29,4	23,4	29,6	26,4	52,8	29,3
CHARGES DIRECTES DU RAYON	Frais de personnel dédié du rayon	13,1	7,4	3,6	3,7	8,0	14,7	8,9
	Marge semi-nette	14,1	26,5	25,8	19,7	21,6	11,7	20,4
	Approvisionnements et fournitures	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
	Eau, gaz, électricité	1,1	0,6	1,1	0,7	0,6	1,3	0,9
	Frais sur matériels et équipements	0,7	1,1	0,8	0,9	0,9	1,1	1,0
	Taxes, cotisations et redevances	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
	Autres charges du rayon	0,5	0,7	0,5	0,6	1,1	0,9	0,7
	Sous-total : autres charges directes	3,1	3,1	2,7	2,6	3,3	4,1	3,2
CHARGES COMMUNES RÉPARTIES	Immobilier	1,5	1,2	1,1	1,4	1,9	2,3	1,5
	Frais de personnel hors rayon	6,9	6,1	4,8	4,6	6,4	7,7	6,1
	Frais financiers	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1
	Autres charges communes	6,5	7,7	8,1	9,3	8,6	9,8	8,3
	Sous-total : charges communes	15,0	15,2	14,2	15,4	17,0	22,5	16,0
	Marge nette avant répartition de l'IS	- 4,0	8,2	8,9	1,7	1,3	- 4,8	1,1
	Répartition de l'impôt sur les sociétés	- 1,3	2,7	3,0	0,6	0,4	- 2,9	0,4
	Marge nette après répartition de l'IS	- 2,7	5,5	5,9	1,1	0,9	- 3,2	0,7

Source : OFPM, enquête auprès des enseignes

(*) Résultats provisoires pour la répartition entre postes de charges 2023, en attente de précisions de la part d'une enseigne, pour laquelle la structure de charges 2022 a été reconduite à ce stade. Toutefois, la révision à venir ne devrait pas modifier la marge nette.

Source : rapport 2025 de l'OFPM

Sur les 7 rayons analysés par l'OFPM, **3 dégagent des marges nettes structurellement négatives** - boucherie, marée et boulangerie-pâtisserie - liées au poids de la masse salariale plus élevé que dans les autres rayons. Dans le rayon marée, par exemple, le poids de la masse salariale (dédié au rayon et hors rayon) représente 20 % du chiffre d'affaires contre 15 % tous rayons confondus.

Les autres rayons dégagent des marges nettes positives, la charcuterie étant traditionnellement celui où la marge de la grande et moyenne distribution est la plus élevée (5,5 %), et 5,9 % pour la volaille, 0,9 % pour les fruits et légumes frais, et 1,1 % pour les produits laitiers.

Ainsi, la marge nette positive du rayon volaille (+ 5,9 %) « compense » celle négative du rayon marée (- 5,8 %). Cette péréquation permet de maintenir des rayons structurellement déficitaires, mais essentiels, en les compensant par des rayons plus rentables.

Michel-Edouard Leclerc a indiqué devant la commission d'enquête que *« le métier de commerçant ne repose pas sur la péréquation de marge, mais sur le prix. La marge est une résultante d'une stratégie et non un objectif stratégique »* - tout en reconnaissant qu'une péréquation s'opère entre l'alimentaire et le non-alimentaire au sein des centres E. Leclerc¹. Autrement dit, la péréquation des marges ne serait pas un choix du distributeur, mais la résultante de contraintes – charges de personnel élevées, taux de casse important en fruits et légumes, contraintes sanitaires spécifiques et horaires élargis du personnel pour la marée. La directrice du Groupement d'achats des centres E. Leclerc (Galec), entendue par la commission d'enquête, défend l'objectif de l'accessibilité prix pour le consommateur derrière la péréquation : *« sans péréquation, les produits essentiels du quotidien seraient beaucoup plus chers. La marge n'est ni une résultante, ni un objectif, mais un équilibre qui permet l'accessibilité prix. »*

La rapporteure note néanmoins que le taux de marge commerciale ne semble pas déterminé uniquement en fonction des charges de personnel afférentes au rayon. En réalité, certains produits, dits **produits d'appel** (grandes marques, produits de consommation courante), se voient appliquer des marges très faibles, voire nulles quand, à l'inverse, d'autres produits moins sensibles au prix ou moins comparables supportent des marges plus élevées. Ce système permet aux enseignes de **maintenir une image de prix compétitive sur des références visibles et attractives** (à l'instar de produits incontournables ou non-substituables comme le Nutella) tout en assurant leur rentabilité globale en récupérant cette marge sur d'autres produits parfois du même rayon.

Cette péréquation est régulièrement critiquée, notamment par les associations de consommateurs, en ce qu'elle conduirait *in fine* les produits transformés à être mis en vente avec un taux de marge commerciale faible, voire nul, et à « sur-marger » des produits frais comme les fruits et légumes.

M. Michaud, président exécutif du mouvement E. Leclerc, s'est inscrit en faux contre cette idée, sans toutefois convaincre : *« dans le rayon épicerie, où l'on trouve peut-être des produits ultra-transformés, les marges sont plus élevées que celles des fruits et légumes, denrées périssables qui mobilisent plus de personnel et*

¹ « La compétition on la prend ailleurs : sur le voyage, la bijouterie..., mais pas sur l'alimentaire où on fait bas ».

pour lesquelles les objectifs sont différents. Si une péréquation devait être opérée au sein d'un rayon, le rayon épicerie offre un terrain de jeu suffisant pour ajuster les marges sur les produits transformés. Cette péréquation s'opère à l'intérieur d'un même rayon et ne conduit en aucun cas à aller chercher des marges sur les produits frais ».

Un autre distributeur développe un argumentaire similaire dans ses réponses au questionnaire : *« dans un magasin, il y a des catégories margées qui, en quelque sorte, financent celles qui ne le sont pas, ce qui ne veut pas dire que ce sont justement les catégories des produits sains ou en lien direct avec le monde agricole qui financent les autres. Il n'y a pas de traitement spécifique en matière de marges pour les produits sains ou ultra transformés. Certains produits sains sont même faiblement margés, par exemple l'eau (fortement bataillée, comme Cristaline) ou le lait. La péréquation de marges résulte surtout de la structure des marchés, entre la pression concurrentielle sur les prix de vente et les conditions d'achat à l'amont, notamment pour les grandes marques ».*

S'il est évident qu'il n'est jamais demandé à un chef de rayon de compenser les marges nulles d'un autre rayon du même magasin, **il n'en demeure pas moins que la marge commerciale, pilotée à l'échelle du magasin, nécessite d'ajuster les marges sur des produits, voire des rayons d'appel, indispensables pour conserver un trafic au sein du magasin, et que ce choix stratégique emporte nécessairement des conséquences sur les autres rayons.**

Rémy Gérin, professeur à l'Essec, spécialisé sur les questions de la grande consommation et distribution, relève ainsi : *« J'en viens à la péréquation des marges. C'est assez simple. Le métier de l'enseigne consiste à construire un assortiment. Ensuite, il faut faire venir les gens dans les magasins. Or ce qui fait venir les gens dans les magasins, dans le monde des hypermarchés et supermarchés de l'alimentaire, c'est la proximité : le magasin ne doit pas être trop loin de chez moi. Et c'est aussi le prix de la Danette, du Ricard et du Coca-Cola. La communication commerciale des enseignes, notamment les prospectus – anciennement papiers et désormais digitaux – porte d'ailleurs sur le prix ou sur des offres promotionnelles sur ces fameuses marques nationales leaders. Ce qui fait le trafic, ce n'est pas forcément le prix, c'est ce que l'on appelle l'image prix, à savoir la perception que j'ai du positionnement prix de l'enseigne, qui ne correspond pas forcément à la réalité des prix. Ce qui construit l'image prix auprès des consommateurs, c'est le prix réel de 100 à 200 références. Et c'est l'image prix qui détermine la préférence d'enseigne.*

Une fois que ceci est acté, je reviens sur ce que j'évoquais tout à l'heure : Leclerc a emmené le marché dans une guerre de prix sur les marques nationales leaders – Danette, Ricard, Coca-Cola, etc. Avant la loi Galland, il y avait de la revente à perte. Puis des régulations sont intervenues : la loi Galland avec le SRP, et les lois EGalim avec le SRP+ 10. Ces références sont désormais vendues au SRP + 10. Or un retailer ne vit pas avec 10 points de marge commerciale, mais avec 22, 23, ou 25 points. Un produit acheté 100 euros est donc revendu 122, 123 ou 125 euros en moyenne.

Or ces 23 points de marge servent d'abord à payer le personnel. (...)

Sur les 25 points de marge brute – sachant que ce pourcentage varie selon les enseignes – pas moins de 11 %, 12 %, 13 % ou 14 % du chiffre, soit plus de la moitié de la marge, sert à payer le personnel : dans les magasins, les entrepôts. Il y a aussi des gens dans les sièges, mais ils se trouvent majoritairement dans les territoires. (...)

Après les dépenses de personnel figurent les dépenses de supply : transports, entrepôts, coûts logistiques ; puis les coûts de marketing, de bureaux. À la fin, il reste, selon les enseignes, deux, trois ou quatre points d'Ebitda (...) sachant qu'à la différence des industriels, les enseignes de la grande distribution n'ont pas des postes d'amortissement très élevés.

Au contraire, certains industriels, notamment les gros, ont des ratios « Ebitda sur chiffre d'affaires » de 20, 30 ou 35 points. Ils payent ensuite l'amortissement de leurs outils, de la recherche et développement (R&D), de l'innovation, et de la communication pour faire vivre les marques. Je relativise ainsi les structures de PnL (Profit and Loss) des industriels et des enseignes.

J'en viens à la question de la péréquation. Vous l'aurez compris, c'est le prix de la Danette et du Ricard qui fait le trafic, donc le chiffre d'affaires. Le distributeur le fixe à SRP + 10. Quand il fait des promotions, il place ces produits au seuil maximum autorisé : 34 points en valeur, 25 points en volume. Mais dix points de marge ne suffisent pas ! Il lui en faut 20, 25 ou 23. Il faut donc de la péréquation sur d'autres produits.

Sur des produits sur lesquels le consommateur sera moins regardant, ou qui ne constituent pas l'image prix de l'enseigne, le distributeur réalise 30 points, 40, 50 voire 60 ou 70 points de marge. Certes, cela s'applique sur des volumes plus petits. Les marques de PME sont formidables, à cet égard, pour les enseignes. Politiquement, c'est très malin de les soutenir, car cela entretient l'industrie ou l'artisanat local. C'est très vertueux. De plus, l'image que l'enseigne présente à ses clients est constituée par ce qu'elle met dans ses rayons. Or, si elle met dans ses rayons la bière Le Trého de La Trinité-sur-Mer, elle s'inscrit dans un ancrage local, apprécié par les clients. Et elle marge généreusement sur ce produit, car la bière Le Trého se trouve au Carrefour de La Trinité-sur-Mer, mais pas au Super U de Carnac. Je ne sais pas quel est son prix : elle est peut-être à 3,50 euros la bouteille. Le consommateur accepte de l'acheter à ce prix, car c'est la bière du coin. Et si le retailer fait 60 points de marge, peu importe. C'est cela, la péréquation de marge. »

Le Basic (bureau d'analyse sociétale d'intérêt collectif), spécialisé dans l'analyse des impacts des modes de production et de consommation sur la société et l'environnement, en particulier dans l'alimentation et l'agriculture, a porté à la connaissance de la rapporteure son « étude sur la création de valeur et les coûts sociétaux du système alimentaire français »¹ Le Basic analyse les **mécanismes de construction de prix dans notre système alimentaire**. Il est rappelé que la recherche économique sur la fixation des prix distingue deux cas :

¹https://basic.coop/v2/content/uploads/2024/11/BASIC_Couts-societaux-systeme-alimentaire_Rapport-de-recherche_novembre-2024-2.pdf

- En situation de forte concurrence, les prix sont notamment déterminés sur la base de ceux des concurrents, en général tirés à la baisse : ce mode de détermination des prix concerne surtout les produits substituables (prix « *competition-based* ») ;
- Pour certains produits dits « différenciés », les prix sont fixés en tenant compte de la valeur perçue par les clients (prix « *value-based* ») : pour contrebalancer la stratégie des distributeurs de mise en concurrence importante des fournisseurs, ces derniers sont incités à développer des produits différenciés, couvrant les coûts de revient et générant davantage de marge.

Le Basic identifie ainsi, dans le système alimentaire actuel, **plusieurs types de chaînes de valeur, caractérisées par des logiques différentes de construction de prix** depuis la production agricole jusqu'au consommateur. Il distingue ainsi :

- des **chaînes de valeur agroalimentaires « indifférenciées »**, caractérisées par une pression plus importante exercée sur les prix agricoles : il s'agit de chaînes de valeur marquées par une concurrence forte sur les prix à chaque maillon (notamment produits premier prix, sans marque, ou en MDD économique), ou encore de chaînes comprenant les produits « *best-sellers* » de grandes marques, dont la mise en avant repose davantage sur le marketing publicitaire que sur la promotion des premières agricoles utilisées (denrées agricoles standardisées). Ces chaînes de valeur priorisent le volume des ventes à moindre coût plutôt que la qualité nutritionnelle des produits : ceux-ci permettent aux transformateurs de dégager des marges importantes, ce qui n'est pas le cas pour les distributeurs, puisqu'ils constituent les « produits d'appel », au cœur de la bataille des prix¹ ;
- des **chaînes de valeur différenciées**, « *qui s'appuient sur des principes de coopération pour créer de la valeur pour l'amont agricole et au moins un autre maillon* »². Il s'agit de filières reposant par exemple sur des labels de qualité ou d'origine, ou de certaines filières AOP - même si toutes ces filières sous signe de qualité ne correspondent pas à ce modèle.

Les premières, cherchant un approvisionnement en MPA au moindre prix, sont majoritaires et représenteraient **92 % de valeur des ventes de produits alimentaires ; les secondes, valorisant la spécificité de produits agricoles, ne concerneraient que 8 % de la valeur des ventes de produits alimentaires en France.**

¹ D'autres chaînes de valeur font également partie de cette catégorie, et sont caractérisées par une forte capacité des distributeurs à valoriser les produits, à la différence des producteurs agricoles soumis à des prix de marché standardisés, et des transformateurs au pouvoir de marché variables.

² https://basic.coop/v2/content/uploads/2024/11/BASIC_Couts-societaux-systeme-alimentaire_Synthese_octobre2025_vfinale2.pdf

Les différentes chaînes de valeur dans l'alimentation



Source : « les coûts sociétaux de notre alimentation », présentation du Basic, mars 2026

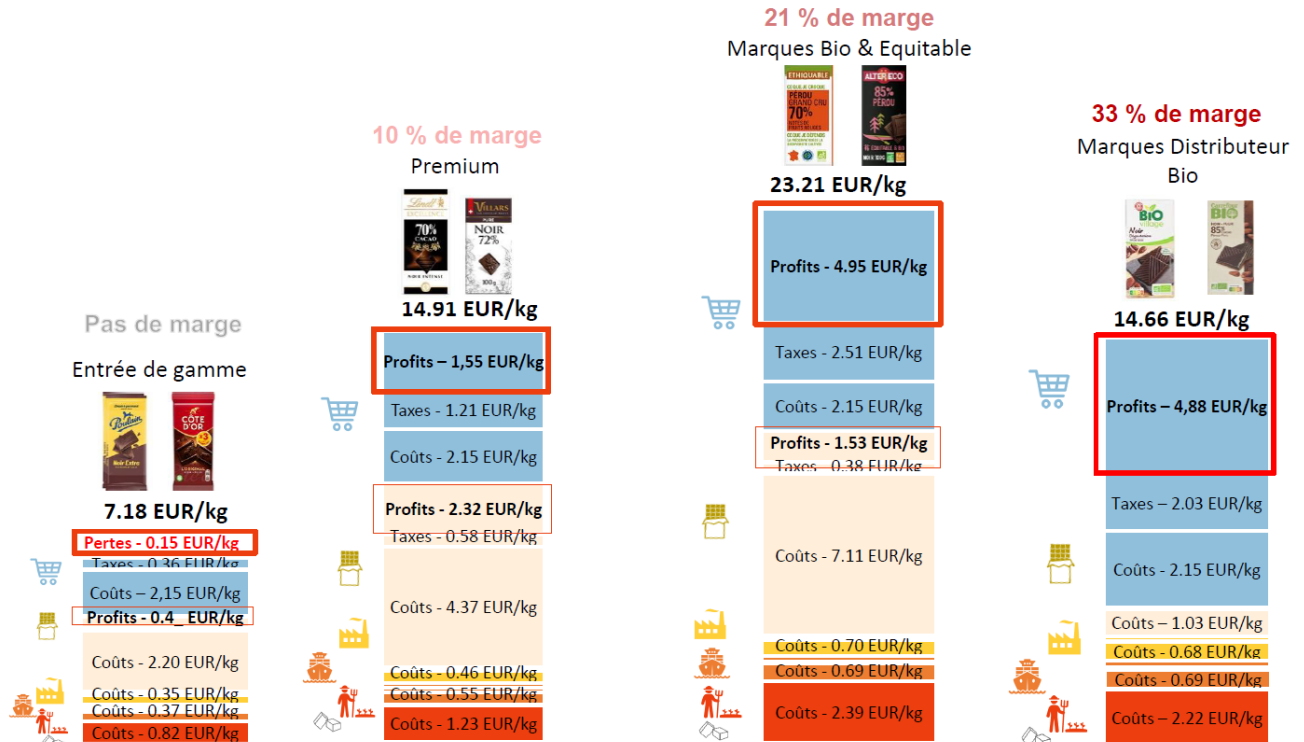
Les flèches orange identifient les points de pression à la baisse sur les prix, les flèches vertes les points à la hausse. Les étiquettes sur la droite mentionnent la part de la chaîne de valeur dans la production alimentaire française. Les logos sont purement illustratifs. Dans une étude menée pour l'organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), agence spécialisée des Nations Unies, le Basic décompose le partage de la valeur d'un produit phare, la tablette de chocolat¹. Le graphique ci-dessous illustre ainsi la **différence de marge brute de la grande distribution, en fonction du positionnement du produit au sein d'une chaîne de valeur** - indifférenciée ou différenciée. Ainsi, l'absence de marge pour un produit entrée de gamme contraste avec la marge de 21 % pour un produit de marque bio et équitable, et plus encore avec la marge de 33 % pour une tablette de chocolat de marque distributeur bio.

¹ FAO, BASIC. 2020. Comparative study on the distribution of value in European chocolate chains. Paris ; le rapport est disponible au lien suivant : https://basic.coop/v2/content/uploads/2020/06/Chaine-de-valeur-cacao-France_Rapport-de-recherche_UK.pdf.

Partage de la valeur pour plusieurs types de tablettes de chocolat (données 2018)

Produits issus de chaînes de valeur indifférenciées

Produits issus de chaînes de valeur différenciées



Source : « les coûts sociétaux de notre alimentation », présentation du Basic, mars 2026

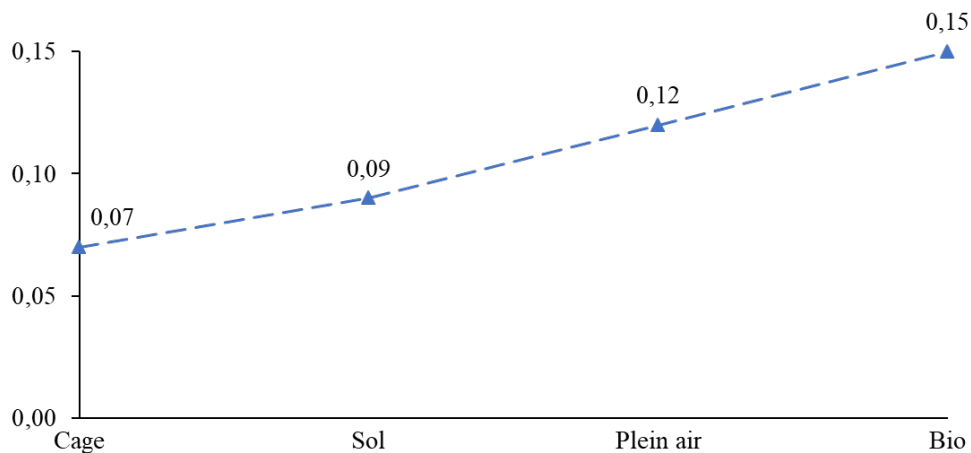
Les marges de la grande distribution diffèrent ainsi pour un même produit, selon son mode de production et la chaîne de valeur dans laquelle il s'inscrit. L'exemple des œufs est à ce titre très révélateur : le tableau ci-dessous illustre la variation de la marge brute de la grande distribution sur une boîte de six œufs, selon le mode d'élevage. Il en ressort que cette marge brute passe du simple au double pour le même produit selon qu'il s'agisse d'une boîte d'œufs de poules élevées en cage ou en bio.

Marge brute de la grande distribution pour une boîte de six œufs de poules selon le mode d'élevage

Valeur ajoutée/Mode d'élevage 2026	Cage	Sol	Plein air	Bio
Cout de production élevage	0,058	0,075	0,085	0,18
Prix de vente élevage	0,07	0,08	0,09	0,18
Valeur ajoutée éleveurs	0,012	0,005	0,005	0
Ovosexage	0,006	0,006	0,006	0,006
Logistique et conditionnement	0,045	0,045	0,045	0,045
Valeur ajoutée conditionnement	0,019	0,024	0,019	0,019
Prix de cession GMS	0,14	0,155	0,16	0,25
Prix de vente moyen TTC aval	0,22	0,26	0,3	0,42
Prix de vente moyen HT aval	0,21	0,25	0,28	0,40
Marge brute GMS	0,07	0,09	0,12	0,15
Marge brute GMS en %	49%	59%	78%	59%
Consommations intermédiaires GMS	0,04	0,04	0,04	0,04
Valeur ajoutée GMS	0,03	0,05	0,08	0,11
Répartition de la valeur ajoutée	0,06	0,08	0,11	0,13
Éleveurs	20,2%	6,2%	4,6%	0,0%
Industrie de conditionnement	31,9%	29,8%	17,5%	14,9%
GMS	47,9%	64,0%	77,9%	85,1%

Source : commission d'enquête, tableau d'Olivier Mevel

Marge brute de la grande distribution pour une boîte de six œufs de poules selon le mode d'élevage



Source : commission d'enquête, d'après le tableau d'Olivier Mevel

Ces éléments confirment les analyses tirées des auditions menées par la commission d'enquête. Celles-ci ont en effet permis de relever que lorsqu'ils disposent d'un faible pouvoir de marché, les distributeurs fixent leurs prix de façon contrainte, en se basant sur ceux de leurs concurrents, afin de rester compétitifs (par exemple, s'agissant du produit d'appel qu'est le Nutella). Sur certains produits que le Basic qualifie de « différenciés », le prix est davantage déterminé par la valeur perçue par le consommateur (produits bio, commerce équitable, MDD bio, AOP...), et pour ceux-ci, les distributeurs tirent profit d'une capacité à valoriser les spécificités du produit (soit grâce à la qualité du produit soit grâce au marketing déployé) et à générer une marge plus importante.

La rapporteure partage ainsi pleinement le constat du Basic, qui indique dans son rapport¹ qu'« *un peu moins de la moitié des ventes aux consommateurs (47 %) est marquée par la guerre des prix que se livrent les enseignes de grandes surfaces à grand renfort d'investissement publicitaire. Pour compenser les marges négatives liées à ces ventes, le reste des produits alimentaires est vendu avec des marges bien plus substantielles, notamment les produits MDD. Mais ces marges sont totalement opaques aux yeux des consommateurs, surtout dans le contexte de guerre de prix, qui a fait disparaître la notion de prix de référence pour les produits. Au total, les marges bénéficiaires des acteurs de la grande distribution sont donc assez faibles, de l'ordre de 1 % du chiffre d'affaires) et très dépendantes de l'équilibre entre les deux ensembles de chaînes de valeur qui transitent par les magasins* ».

Si ce système permet d'attirer les consommateurs et de soutenir la compétitivité des enseignes, la rapporteure considère qu'il contribue à une

¹ Basic (2024), *Étude sur la création de valeur et les coûts sociétaux du système alimentaire français*, p. 198.

déconnexion entre le prix de vente et les coûts de production, complexifiant l'identification de la répartition réelle de la valeur. En effet, cette **péréquation conduit à ce que le prix de vente d'un produit ne reflète plus son coût ni sa valeur, mais repose sur sa place dans la stratégie commerciale globale de l'enseigne. Pour le consommateur, il peut donner l'impression que certains produits sont vendus à des prix élevés sans justification apparente – ces prix élevés compensent en réalité de faibles marges sur d'autres produits dont il se trouve qu'ils sont généralement très transformés.**

Les industriels et les distributeurs pratiquent-ils des marges « genrées » ?

Lors de l'audition des représentantes de Procter&Gamble par la commission d'enquête, la rapporteure a souhaité comprendre l'origine des différences de prix pratiquées en magasin en matière de produits d'hygiène « genrés » - par exemple, les rasoirs, produits phares de cet industriel.

Interrogée sur l'existence éventuelle de marge « genrées » sur les produits d'hygiène commercialisés par le secteur du DPH, Béatrice Dupuy, directrice générale de Procter&Gamble France, a rappelé que les prix pratiqués en magasin relèvent du distributeur, tout en précisant la politique de l'industriel en la matière : *« 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. »

Dans ce contexte, où de nombreux produits présentant une technologie identique demeurent affichés en rayon à des prix différents, selon qu'ils sont destinés aux hommes ou aux femmes, la rapporteure invite les distributeurs à cesser cette pratique de « marge genrée » et à appliquer la même marge aux produits identiques, quel que soit le public de consommateurs concerné.

Source : commission d'enquête

c) La politique commerciale et le positionnement prix ont un rôle important dans la détermination du prix de vente au consommateur

La formation du prix de vente au consommateur (PVC) est étroitement liée aux politiques commerciales mises en œuvre par les distributeurs. Ces politiques reposent sur de multiples leviers :

- le positionnement « prix » global de l'enseigne (discount, milieu de gamme...), qui détermine notamment la diversité de l'assortiment ;
- les prix d'appel, appliqués à certains produits emblématiques afin d'attirer la clientèle (voir *supra* sur la péréquation) ;
- les promotions, qui permettent de moduler temporairement les prix et de soutenir les volumes.

La fixation du prix de vente au consommateur dépend aussi de plusieurs paramètres :

- du prix d'achat, négocié par une centrale nationale ou européenne, ou d'achat à une coopérative régionale ou encore directement auprès du fournisseur ou du producteur ;
- de la demande du consommateur, de leurs préférences en termes de produits et de niveaux de prix ;
- de la concurrence (interne au secteur, sur la zone de chalandise, mais aussi externe : Amazon, Action, Shein et autres plateformes) ;
- de la régulation : le seuil de revente à perte (SRP) encadre la fixation des prix par la grande distribution en interdisant à un distributeur de revendre un produit en dessous de son prix d'achat effectif. Ce dernier inclut le tarif du fournisseur, après déduction des remises et ristournes, mais hors certains services commerciaux. Ce seuil a été relevé par les lois EGalim avec le mécanisme dit du SRP + 10 %, qui impose de revendre certains produits au moins 10 % au-dessus du prix d'achat.

Les négociations réalisées au niveau national ou européen permettent d'obtenir des conditions d'achat dont bénéficient ensuite les enseignes et les adhérents chez les indépendants : chez E. Leclerc, d'après M. Michaud *« chaque adhérent est certain que l'ensemble de la négociation lui revient et lui permet d'offrir le meilleur prix au consommateur. Un prix de vente doit correspondre le plus justement possible à ce que le consommateur recherche et peut acheter. Ensuite une marge est déterminée, en fonction de la demande, de la concurrence, et d'un besoin de modération. La marge est la conséquence de leurs choix et des choix du consommateur »*.

Certaines enseignes, disposant de conditions d'achat moins avantageuses que leurs concurrents, ont pu rencontrer des difficultés en raison du positionnement prix qui en découle – les représentants d'Auchan entendus par la commission d'enquête ont insisté sur ce point.

Pour les « indépendants », la fixation des PVC reste à la main des exploitants de points de vente, mais doit néanmoins répondre à certaines règles s'agissant du positionnement prix, pour une partie de l'assortiment du magasin – faisant l'objet de négociations commerciales.

Chaque adhérent exploitant un magasin E. Leclerc est ainsi pleinement responsable de la gestion de son entreprise et de sa politique commerciale : le Galec communique aux adhérents une recommandation de prix de marché acceptable pour le consommateur, à titre indicatif. D'après les informations délivrées par Leclerc, l'adhérent est libre de fixer ses prix *« pour autant qu'il respecte un objectif d'indice de prix de 96 versus le prix moyen France (index à 100) »* : **la seule règle, néanmoins contraignante, est donc de proposer des prix inférieurs de 4 % aux prix du marché**. En réalité, la stratégie commerciale est déterminée dès le coût d'achat : une analyse du marché est réalisée, tenant compte des demandes du consommateur et du niveau d'acceptabilité en termes de prix. La directrice du Galec a ainsi indiqué que

les adhérents E. Leclerc bénéficiaient d'une sorte de « promesse commerciale » d'être les moins chers sur leur zone de chalandise.

Chez U, les indépendants sont également libres dans la fixation de leurs prix et donc libres de dégager la marge voulue pour chaque produit vendu dans chaque magasin : Coopérative U détermine un prix de cession, auquel le magasin achète le produit, et diffuse des « **prix de vente conseillés** ».

Les indépendants U sont libres d'appliquer ce positionnement prix ou non : d'après Dominique Schelcher, PDG de Système U entendu par la commission d'enquête, *« si nos associés sont libres, les écarts de tarifs restent limités, pour la simple raison que les clients bouderont un établissement qui ne respecterait pas les prix du marché sur un territoire donné. Ces tarifs « confiance » sont donc en très grande majorité suivis par les dirigeants de nos magasins. (...) Il peut y avoir des sanctions internes, mais pas de radiation. Pour autant, des discussions ont pu être menées lorsque des écarts trop importants avec les tarifs « confiance » ont été constatés, mais, une fois encore, lesdits écarts sont marginaux. Nous sommes vigilants sur ce point, car un écart significatif dans un territoire pourra avoir des répercussions sur l'« **image prix** » de l'ensemble ».*

En ce qui concerne Intermarché, comme pour les autres indépendants, les adhérents achètent en priorité l'offre proposée par Intermarché, massifiée, tout en demeurant libres, comme chez les autres distributeurs indépendants, de s'appuyer, pour une part minoritaire de leur approvisionnement, sur des PME ou des fournisseurs locaux en direct. Ils revendent au prix qu'ils souhaitent les produits qui ne concernent pas l'offre d'Intermarché. *« S'agissant de celle-ci (l'offre Intermarché) – qui représente donc l'essentiel –, il existe une préconisation de prix : dans la mesure où nous assumons notre image de discounter, nous ne pouvons pas laisser les prix filer sans contrôle. En préconisant un prix, nous essayons davantage d'empêcher d'aller vers des tarifs trop élevés – qui nous désaligneraient – que d'inciter à pratiquer des prix vraiment inférieurs »,* a ainsi affirmé Thierry Cotillard, président du groupement Les Mousquetaires, devant la commission d'enquête. Les enseignes Intermarché – et Netto – préconisent donc des prix maximums pour chaque produit, appelés prix « cadenciers » ; des sanctions peuvent être prises lorsque la limite haute est dépassée, comme la non-perception de tout ou partie de budgets de ristournes négociés par les centrales avec les fournisseurs, au titre des conditions commerciales annuelles.

Comme le montrent ces exemples, dans un contexte de forte concurrence, le **prix devient donc un outil central de la stratégie commerciale, et fait l'objet d'un suivi minutieux par les enseignes, y compris chez les distributeurs indépendants.**

Les enseignes arbitrent donc entre attractivité pour le consommateur (produits d'appel) et préservation de leurs marges. Mais ces stratégies peuvent conduire à des écarts significatifs entre le prix « affiché » et le prix réellement pratiqué, notamment en raison du **recours aux promotions**, ce qui contribue à une certaine opacité pour le consommateur. Plusieurs types de promotions

peuvent être pratiquées, financées par le fournisseur : réduction de prix chiffrée (en valeur ou en %), offres avec augmentation de quantité offerte (2+ 1 gratuit), bons de réduction sur un produit, cagnottage sur un produit...

Finalement, la formation du prix de vente au consommateur (PVC) ne résulte pas uniquement de l'addition des coûts et des marges amont, mais dépend largement des stratégies commerciales propres aux enseignes de distribution. Ces stratégies, qui combinent objectifs de rentabilité, positionnement concurrentiel et attractivité commerciale, conduisent à une construction du prix souvent déconnectée des coûts réels des produits, mais aussi des demandes des fournisseurs.

d) L'immobilier, une source de profits annexes ?

La commission d'enquête s'est intéressée à la structure de détention des actifs immobiliers dans la grande distribution : l'activité immobilière est ainsi susceptible de dégager des marges annexes qui ne sont pas intégrées dans les comptes de la distribution, pas plus qu'ils ne sont portés à la connaissance de l'OFPM.

Interrogée sur l'influence de l'organisation immobilière sur le calcul des marges dans le secteur, l'OFPM indique ainsi dans les réponses au questionnaire de la rapporteure que, *« dans la grande distribution, l'Observatoire évalue les produits et les charges sur base comptable pour un périmètre consolidé d'activité qui n'englobe toutefois pas certaines entreprises du groupe (ou également détenues par les exploitants des magasins, dans les enseignes « d'indépendants ») fournissant des services au périmètre (notamment, sociétés de portage de l'immobilier commercial), lesquels services sont donc imputés en charges au périmètre dont les montant afférents peuvent intégrer un élément de rémunération du capital des propriétaires de l'enseigne ou des magasins. »*

Autrement dit, les flux financiers associés (loyers, redevances) peuvent alourdir les charges d'un groupe et réduire facialement la marge nette en magasin, mais par ailleurs constituer une source de rentabilité pour les propriétaires des sociétés de portage : *« Certaines charges imputées au périmètre d'activité retenu (i.e. la mise à disposition de produits alimentaires en magasin, depuis leur arrivée en plateforme jusqu'à leur passage en caisse), et donc grevant la marge nette de ce périmètre, peuvent correspondre à des redevances pour services assurés par des entités en lien capitalistique avec les magasins. Il peut s'agir de sociétés assurant le portage de l'immobilier commercial, ou d'autres investissements, la logistique, ou détentrices des marques de l'enseigne... : une partie du montant de ces charges imputées au périmètre, et grevant donc sa marge nette, rémunère donc les détenteurs du capital de ces entités. »*

Ainsi, les groupes propriétaires des enseignes intégrées gèrent le foncier des magasins, parfois *via* des filiales spécialisées (foncières) détenant et gérant l'immobilier commercial : chez Auchan, d'après les réponses au questionnaire, un peu plus de la moitié du parc est détenue en pleine propriété par Auchan Retail, tandis que l'autre moitié est exploitée dans des locaux

loués auprès de bailleurs externes, mais proches de la nébuleuse Mulliez¹. Parmi les magasins détenus en propre, la majorité est exploitée de façon intégrée, seule une petite partie étant opérée sous forme déléguée (franchise ou location-gérance). Parmi les magasins loués, une faible part est exploitée sous cette forme déléguée, le reste du parc étant exploité de façon intégrée. Auchan conserve donc une maîtrise opérationnelle directe de son réseau, quel que soit le statut immobilier des sites.

Mais chez les distributeurs dits « indépendants », l'immobilier commercial est souvent porté par des SCI percevant les loyers, appartenant souvent à l'exploitant du magasin - mais pas systématiquement - et dégagent de marges annexes aux activités de distribution.

La rapporteure a souhaité approfondir la question de la détention de l'immobilier commercial dans le modèle des « indépendants ».

Deux indépendants se caractérisent par un modèle de **détention commune de l'exploitation du magasin et du foncier commercial**.

Le modèle U se distingue chez les indépendants par le fait que l'exploitant est à la fois propriétaire de son fonds de commerce et des murs, tout en étant responsable de l'exploitation du magasin : les murs des magasins sont détenus directement par la même société ou bien par une SCI (elle-même détenue par le propriétaire). Il est très peu fréquent que les murs ou encore moins les fonds de commerce soient détenus par des personnes tierces à l'exploitant des magasins ou par un tiers au groupement.

Des différences existent néanmoins entre les super/hypermarchés et le marché de la proximité, les hyper et supermarchés étant davantage caractérisés que les magasins de proximité par une détention des murs par l'exploitant du magasin lui-même.

Le fonctionnement de Coopérative U – être propriétaire du fonds de commerce et de l'immobilier – offre ainsi à l'adhérent la possibilité de **maîtriser sa stratégie sans dépendre d'un propriétaire extérieur et de fluctuations de loyer susceptible de déstabiliser le fonctionnement de sa structure**. C'est l'une des raisons pour lesquelles U ne s'est pas positionné dans le rachat de magasins Casino, car seuls les fonds de commerce étaient vendus, les murs ayant été auparavant cédés à des investisseurs pratiquant des loyers relativement élevés susceptibles de compromettre la réussite de l'exploitation : ainsi que l'a expliqué Dominique Schelcher, PDG de Système U, devant la commission d'enquête : *« la Coopérative U a reçu très tôt ce dossier, dont l'étude nous a permis de constater que seuls les fonds de commerce étaient en vente dans la plupart des cas, tandis que les murs avaient été vendus plusieurs années plus tôt par Casino à des investisseurs pratiquant des loyers relativement élevés »*.

¹ Nhood (Ceetrus) - auparavant Immochan - est la branche immobilière qui gère et développe les centres commerciaux adjacents ou liés aux magasins. Elle ne fait pas partie du périmètre d'Auchan Retail, et opère de façon indépendante, considérée comme un bailleur tiers.

Nous avons pris une décision collective à ce sujet, en écartant le rachat pour deux raisons. Premièrement, notre fonctionnement historique consiste à être propriétaire du fonds de commerce et de l'immobilier dans la même structure, car cela permet de rester maître de son destin et de ne pas être à la merci d'un propriétaire extérieur qui peut imposer d'une année sur l'autre des augmentations de loyer, au risque de déstabiliser le fonctionnement.

Deuxièmement, les loyers pratiqués nous semblaient trop élevés et de nature à compromettre la réussite de l'exploitation. Dans les rares cas où nos patrons ne sont pas propriétaires, nous visons un loyer compris entre 2 % et 3 % du chiffre d'affaires annuel, mais les loyers proposés en l'espèce étaient bien plus élevés.

Voilà les raisons qui nous ont conduits à renoncer. Dans l'Ouest, où nous comptons de nombreux établissements, 95 % des patrons sont propriétaires de leur immobilier, cette proportion étant un peu plus élevée en ville. Nous nous fixons toujours comme limite cette fourchette de 2 % à 3 % du chiffre d'affaires annuel, afin de nous prémunir de tout déséquilibre sur le plan économique ».

La politique immobilière est aussi un élément central du modèle économique du groupement E. Leclerc.

Les adhérents sont propriétaires de leur magasin et très souvent du foncier commercial, *via* des SCI ou des sociétés foncières dédiées. **Il s'agit donc, comme pour les adhérents de Coopérative U, d'un actif patrimonial majeur pour l'adhérent.**

En outre, les foncières ou sociétés d'investissement immobilier procèdent à l'acquisition, la gestion et la location de biens immobiliers, y compris de magasins installés dans le périmètre de la zone commerciale du centre E. Leclerc. Cette structuration de la fonction immobilière constitue ainsi une **source de rentabilité pour l'adhérent, qui n'est pas comptabilisée au sein de la rentabilité du magasin, puisqu'il s'agit d'une société foncière annexe**. Les magasins situés aux alentours du centre E. Leclerc versent ainsi des loyers à l'adhérent E. Leclerc, propriétaire des murs : dans les réponses au questionnaire, il est indiqué que « *la règle au sein de l'enseigne est que la société qui exploite le magasin est propriétaire de l'immobilier commercial, afin de garantir l'autonomie de gestion et d'éviter tout risque de transfert de valeur* ».

Cette rentabilité « annexe » conduit la rapporteure à relativiser la faiblesse apparente des marges nettes de ces distributeurs. En tout état de cause, elle contraste avec le modèle dit « intégré ».

Le modèle d'Intermarché repose sur une organisation encore différente : alors que les autres indépendants ont souvent la propriété des murs et de l'exploitation, le groupement Les Mousquetaires a choisi de placer les actifs immobiliers dans une **foncière, IMMO Mousquetaires, qui détient presque la moitié des murs du groupement (45 %)** – incluant les actifs immobiliers, c'est-à-dire les points de vente, mais aussi les bases logistiques et les 56 usines du pôle agro-industriel. **35 % du parc appartiennent aux**

adhérents, et le reste de l'immobilier du groupement est détenu par des bailleurs externes (25 %).

D'après le PDG du groupement Les Mousquetaires, Thierry Cotillard, auditionné par la commission d'enquête, l'objectif poursuivi par cette foncière est de pouvoir garantir à l'exploitant un loyer compris entre 2 et 2,5 % du chiffre d'affaires. Afin d'assurer un développement au sein des centres urbains, la foncière assure le portage des baux quand les taux proposés sont trop élevés : la foncière établit un premier bail dans les zones tendues avec le promoteur, et en signe un autre avec l'exploitant, prenant ainsi à sa charge l'écart de loyer demandé – le taux d'effort pouvant aller jusqu'à 3,5 % : *« si l'on prend en considération les comptes consolidés, la foncière dégage un taux de rentabilité qui est tout à fait dans la norme du marché et qui n'est pas à deux chiffres. »*

D'après les données communiquées, la rentabilité de cette foncière, examinée par la rapporteure, s'avère tout de même importante. Comme l'affirmaient nos collègues députés dans le rapport de la commission d'enquête sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec les fournisseurs, **cette foncière pourrait être un « important centre de profits »** : interrogé sur ce point, Thierry Cotillard a affirmé : *« la foncière n'est pas une machine à cash qui nous permettrait d'accumuler des profits, tout en affichant un résultat du compte d'exploitation de 2 %. (...) Nous avons tous les ans une assemblée générale qui présente les résultats de notre holding, la société Les Mousquetaires. S'agissant du revenu foncier, nous vous le communiquerons par écrit, mais il est inférieur à 50 millions d'euros après impôts. La foncière a un résultat, mais celui-ci sert à réinvestir dans des projets »*.

Carrefour se singularise par un **modèle économique hybride**, reposant à la fois sur un réseau de **magasins intégrés** et sur un recours croissant à des **exploitants indépendants** dans le cadre de **contrats de franchise ou de location-gérance**.

Historiquement, Carrefour s'est développé sur un modèle intégré, dans lequel le groupe est propriétaire des magasins, intégrant les coûts immobiliers dans ses comptes, en assurant l'exploitation et supportant les coûts associés (personnel, exploitation, immobilier...). Ce modèle offre une maîtrise complète de l'activité commerciale, mais implique une structure de coûts plus lourde.

Carrefour a cependant engagé depuis plusieurs années une transformation de son modèle, avec une stratégie actant une dissociation entre exploitation commerciale et détention des murs, sur le modèle des indépendants. **Le groupe a ainsi augmenté la part de magasins exploités par des partenaires indépendants. Ce développement concerne les magasins de proximité, mais de plus en plus les supermarchés et hypermarchés.** Ce recours à la **franchise et à la location-gérance** réduit les coûts fixes portés par le groupe et améliore la rentabilité apparente, en allégeant les charges consolidées : **Carrefour perçoit ainsi des redevances de franchise, des marges**

sur l'approvisionnement et des revenus immobiliers. Les magasins sont exploités par des indépendants et l'immobilier détenu par le groupe qui perçoit des loyers, ou par des tiers, ou par les franchisés eux-mêmes.

Ainsi, Carrefour a étendu le mode d'exploitation indirecte en accélérant le passage de supermarchés en location-gérance, où ce mode d'exploitation est désormais majoritaire, mais aussi en passant en location-gérance des hypermarchés intégrés qui se trouvaient en difficulté économique.

Carrefour semble ainsi s'être inspiré du modèle des indépendants où l'immobilier peut constituer une **source de rentabilité distincte, venant compléter ou compenser la faiblesse de la marge commerciale de l'exploitation du magasin.**

e) Les spécificités du bio : des prix de vente plus élevés dans la grande distribution en partie expliqués par une différence de prix d'achat avec les produits dits « conventionnels »

Le secteur des produits issus de l'agriculture biologique (ci-après nommés produits « bio ») présente des spécificités marquées en matière de formation des prix et de marges.

Une **distinction doit être opérée entre la grande distribution** où le bio est intégré dans une offre globale et peut être soumis à des logiques de péréquation, **et les distributeurs spécialisés** qui valorisent davantage l'origine, la traçabilité et la relation avec les producteurs.

Les produits bio ont longtemps été caractérisés par des **prix de vente plus élevés et des marges supérieures à celles des produits conventionnels.**

Cette différence de prix s'expliquerait d'après les distributeurs en partie par un **tarif d'achat souvent plus élevé**, en raison des **coûts de production plus importants** et de **volumes plus faibles**. Cette explication est cependant nuancée par certains observateurs, comme nous le verrons plus loin.

La rapporteure a également souhaité interroger les distributeurs sur une **éventuelle marge supplémentaire appliquée sur les produits bio.**

D'abord, au sein des rayons de la grande distribution, les produits bio occupent une place grandissante, mais diverse entre les enseignes. Grâce au programme « Act For Food », lancé en 2018, Carrefour est devenu *leader* du bio dans la grande distribution.

Le groupe a également mis en place une **remise fidélité de 10 %** sur 1 000 produits, qu'il finance intégralement, sans contribution des producteurs ni des industriels transformateurs de produits bio. Carrefour a élargi son assortiment avec une gamme Carrefour Bio.

S'agissant des **marges pratiquées sur le bio**, Philippe Lazard, directeur des produits frais traditionnels (PFT) du groupe a indiqué lors de

son audition par la commission d'enquête : « *sur l'intégralité des produits frais, qu'il s'agisse du bio ou du conventionnel, nous avons le même taux de marge commerciale* » : dans les hypermarchés, le taux de marge est légèrement supérieur pour le bio par rapport au conventionnel sur les PFT ; dans les supermarchés, il est inférieur. **Au total, le taux de marge commerciale sur les PFT est à peu près similaire entre le bio et le non-bio, supermarchés et hypermarchés confondus.**

Intermarché assure également que les taux de marge entre le bio et le non bio sont comparables dans les rayons : en comparant le prix moyen au kilo, un produit bio est acheté en moyenne annuelle 34 % plus cher qu'un produit conventionnel, et revendu avec un différentiel de 33 %. Ainsi, en moyenne, **l'écart entre les produits bio et non bio à la vente avoisinerait les 30 %, correspondant à l'écart de prix à l'achat.**

E. Leclerc indique pratiquer des marges sur le bio parfois inférieures à celles pratiquées sur les produits conventionnels - comme pour les œufs par exemple. Pour les produits périssables, la marge brute est souvent plus élevée en bio, mais la marge nette serait inférieure en raison du taux de casse.

En contrepoint de ces éléments, si l'écart de prix entre les produits conventionnels et les produits bio souvent constaté en magasin résiderait en partie dans la différence de prix d'achat, les données d'une étude menée par Grégori Ackermann, spécialiste du bio à l'INRAE¹, montrent que l'écart de prix entre produits bio et produits conventionnels résulterait davantage de la structure de marges de la grande distribution que d'autres éléments de coûts. Le surcoût du bio pour les produits étudiés par le chercheur est beaucoup plus important dans la grande distribution que dans les circuits courts : dans les circuits courts, la différence de prix entre un fruit ou un légume non bio et un fruit ou un légume bio est en moyenne de 12,5 %, alors que dans la GMS², la différence de prix est en moyenne de 57 % pour les fruits et légumes étudiés !

Cet écart important entre produit bio et non bio ne saurait s'expliquer par les arguments avancés par les grands distributeurs : marge un peu plus élevée justifiée par un taux de casse beaucoup plus important (rotation plus faible, absence de conservateurs) et coûts de stockage plus élevés. Les circuits courts font en effet face aux mêmes problématiques s'agissant des produits bio, mais n'appliquent pas un écart de marge si important avec les produits conventionnels que les enseignes de la grande distribution.

Dans les réseaux spécialisés, les marges peuvent être plus élevées, mais s'accompagnent d'un modèle plus engagé vis-à-vis de l'amont, comme l'a montré la table ronde organisée avec les distributeurs spécialisés entendus par la commission d'enquête.

Dans le contexte de la période inflationniste traversée ces dernières années, la hausse des prix des produits biologiques et le retrait partiel de

¹ Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

² Grandes et moyennes surfaces, autrement dit la grande distribution.

certaines de ces produits des rayons en grande distribution ont pu entraîner une baisse de la consommation dans ce segment.

La rapporteure considère que, dans ce contexte, des niveaux de marge opportunément plus élevés en grande distribution ont pu contribuer à accentuer ce décrochage, en particulier lorsque le différentiel de prix avec les produits conventionnels apparaît excessif au regard des attentes des consommateurs.

La formation du prix de vente au consommateur est ainsi marquée par la péréquation des marges et les politiques promotionnelles, et le prix final apparaît souvent déconnecté des coûts initiaux de production. Cette situation contribue à une faible lisibilité des marges et alimente les interrogations sur la répartition effective de la valeur au sein de la chaîne alimentaire, en particulier dans un contexte de tensions sur le pouvoir d'achat et de remise en cause de certains modèles de consommation.

B. LES MARGES DES INDUSTRIELS ET DE LA GRANDE DISTRIBUTION RESTENT DIFFICILES À APPRÉHENDER ET ONT ÉTÉ IMPACTÉES PAR LA PÉRIODE INFLATIONNISTE RÉCENTE

Les tensions inflationnistes résultant du contexte économique depuis 2021 ont impacté les relations commerciales : la période 2022-2023 a été marquée par un choc de coûts exceptionnel, en raison de la hausse des prix de l'énergie et des matières premières industrielles. Dans ce contexte, tant les industriels que les distributeurs ont fait face à des accusations grandissantes dans le débat public sur leur rentabilité. Les uns et les autres se sont du reste emparé du sujet pour « démontrer » les excès de marges de leurs « partenaires ».

1. L'industrie agroalimentaire : des marges résilientes mais sous tension

Dans une note communiquée à la rapporteure sur les marges et l'inflation à destination du ministre de l'économie datée de mars 2024, faisant suite à une réunion avec les associations de consommateurs, la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) confirme une **augmentation des taux de marge de l'industrie agroalimentaire entre fin 2021 et mi-2023**, établie à partir des données de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Néanmoins, elle estime que cette **augmentation est conjoncturelle, et amorçait déjà une baisse au début de l'année 2024**.

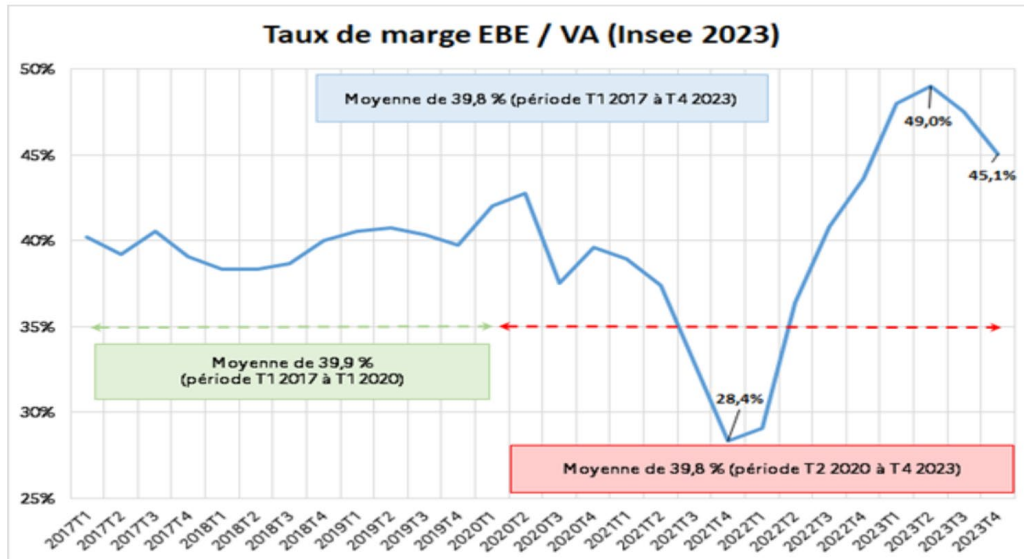
Toutefois, le taux de marge renvoie à plusieurs indicateurs comptables, utilisés pour déterminer la rentabilité d'une activité ou d'une entreprise.

La marge brute est utilisée pour les activités de faible transformation, et correspond à la différence entre le prix d'achat et le prix de revente (par

exemple, pour la distribution). Pour les activités nécessitant des étapes de transformation, la notion de valeur ajoutée est davantage utilisée, et renvoie à la différence entre le prix de vente et le coût des intrants. Lorsqu'on y ajoute les subventions d'exploitation et qu'on y déduit les charges de personnel, les impôts et taxes, on obtient **l'excédent brut d'exploitation (EBE)**. Il s'agit de **l'excédent utilisé par les entreprises pour investir et rémunérer le capital** – l'EBE est plus élevé dans l'industrie, intensive en capital.

L'Insee définit ainsi **le taux de marge comme étant le ratio excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée**.

Entre fin 2021 et mi 2023, ce taux de marge a fortement augmenté dans l'industrie agroalimentaire.



Source : note de la DGCCRF, d'après les données de l'Insee

Avant la période marquée par le Covid-19, le taux de marge des industries agro-alimentaires (IAA) évoluait autour de 40 %. Ce taux a chuté pour atteindre un point bas à 28,4 % à la fin 2021, lié à la crise du Covid-19, avant de remonter et d'atteindre 49 % au troisième trimestre 2023. Ce pic laisse ensuite place à une nouvelle baisse, dès la deuxième partie de l'année 2023, où le taux de marge redescend à 45 %.

Ces évolutions témoignent d'une forte variabilité conjoncturelle du taux de marge des IAA : l'augmentation importante entre fin 2021 et 2023 témoignerait d'un **ajustement différé des hausses de coûts des intrants dans les prix**. D'après les interlocuteurs de la commission d'enquête, les hausses tarifaires obtenues auprès de la grande distribution ont été décalées dans le temps, et partielles.

La direction générale des entreprises (DGE) a fourni à la commission d'enquête une note pour les directeurs de cabinet des ministres de Bercy portant sur l'analyse des marges des IAA, établie en décembre 2023¹. Ses auteurs rappellent qu'en comparaison du commerce ou de l'industrie manufacturière, les IAA sont plus rentables, avec un taux de marge de 45 % en moyenne, soit dix points de plus que les taux de marge observés dans le secteur manufacturier dans son ensemble, principalement en raison d'un « degré de concurrence plus faible au sein de ce secteur que dans le reste de l'économie selon le CEPII² (Centre d'études prospectives et d'informations internationales) ».

¹ Pour cette étude, la DGE retient une définition des IAA correspondant aux divisions 10 (industries alimentaires), 11 (fabrication de boissons) et 12 (fabrifications de produits à base de tabac) de la nomenclature NAF rév2. L'artisanat commercial est inclus, comme les boulangers.

² La crise énergétique, une occasion pour les entreprises de secteurs peu concurrentiels d'exagérer leurs hausses de prix ? La lettre du CEPII n° 441 octobre 2023.

S'agissant de la hausse du taux de marge constatée jusqu'au troisième trimestre 2023, la DGE note également, après avoir relevé la chute de la fin 2021, que *« l'évolution du taux de marge semble correspondre à la répercussion retardée de la hausse des prix des intrants »* : ainsi en 2021, *« la poussée des prix des consommations intermédiaires est le facteur qui participe le plus à la chute de l'EBE et du taux de marge des IAA. Ce n'est qu'au premier trimestre 2022 que les entreprises du secteur arrivent à compenser la hausse du coût des intrants par une hausse du prix de production »*. Ce n'est donc qu'en 2022 que les IAA ont pu répercuter les hausses des prix des produits agricoles, de l'électricité et du gaz dans leur prix de production.

À la question de savoir si les IAA ont profité de la crise inflationniste pour accroître leurs marges de façon excessive, la DGE conclut que, à date du troisième trimestre 2023, *« la forte progression des marges des IAA en 2022-2023 est d'une ampleur qui correspond à une compensation de la forte chute de 2021 »*, ne mettant pas en évidence de *« sur-profits »* opportunistes de la part du secteur, mais identifiant plutôt une *« succession d'une phase de sous-répercussion et d'une phase de sur-répercussion »*.

La DGE soulignait dans sa note qu'il importait de *« surveiller l'évolution du taux de marge des IAA, car le taux de marge des IAA reste très élevé au troisième trimestre 2023 à 48 % »*. La commission d'enquête a mené ses propres analyses, en retenant une méthodologie différente.

En outre, le taux de marge tel que défini dans ces analyses, à savoir un ratio EBE/VA présente plusieurs limites.

D'abord, un taux élevé ne signifie pas nécessairement que l'entreprise a une forte rentabilité. Ce taux peut, comme le rappelle la DGCCRF, financer des investissements, souvent lourds dans cette industrie marquée par un fort besoin de modernisation et de décarbonation.

Ensuite, le taux de marge EBE/VA est un taux global moyen. Il reprend la somme des EBE des entreprises du secteur de l'agroalimentaire, et la somme de leurs valeurs ajoutées, et non le taux d'EBE/VA de chaque entreprise. Il reflète donc assez mal la diversité des secteurs et des acteurs au sein de l'industrie agroalimentaire, qui présentent des situations très contrastées.

Ratios de l'industrie agroalimentaire par activité en 2021

en %

Secteur d'activité	Valeur ajoutée (en millions d'euros)	Taux de valeur ajoutée	Taux de marge ¹	Taux d'exportation	Taux d'investissement
Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande	7 226	18,1	20,6	10,7	20,0
Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	865	17,6	29,6	10,7	18,9
Transformation et conservation de fruits et légumes	2 271	19,8	28,0	23,2	21,5
Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	1 227	10,6	40,5	47,3	38,6
Fabrication de produits laitiers	7 217	16,6	26,4	23,1	21,1
Travail des grains ; fabrication de produits amylacés	1 756	15,4	27,0	44,9	27,6
Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires	10 686	37,7	23,4	8,4	16,0
Fabrication d'autres produits alimentaires	7 835	24,1	36,1	26,0	19,7
Fabrication d'aliments pour animaux	1 979	16,4	37,0	23,9	19,5
Fabrication de boissons	9 338	28,9	55,5	34,2	15,4
Fabrication de produits à base de tabac	s	s	s	s	6,7
Ensemble hors fabrication de produits à base de tabac	50 399	22,1	32,3	23,2	19,2

s : donnée soumise au secret statistique.

1. Le taux de marge est calculé avec la valeur ajoutée aux coûts des facteurs alors que le taux de valeur ajoutée est calculé avec la valeur ajoutée hors taxes.

Lecture : en 2021, les entreprises de l'industrie agroalimentaire hors fabrication de produits à base de tabac ont un taux de valeur ajoutée de 22,1 %.

Champ : France, entreprises des secteurs de l'industrie agroalimentaire.

Source : Insee, É sane.

Source : note de la DGCCRF

Par exemple, dans le tableau ci-dessus figurant dans la note de la DGCCRF, le taux de marge varie de 20,6 % pour « la transformation et conservation de viande et préparation de produits à base de viande » à 55,5 % pour la « fabrication de boissons »¹. Pour autant, si les fabricants de boissons affichent des marges plus confortables, il existe aussi de grandes disparités au sein de cette filière, comme au sein des autres filières agroalimentaires.

Ce taux de marge tend enfin à donner **plus de poids aux grands groupes, qui ont aussi des marges plus élevées** – l'Ania indique en effet que les branches les plus capitalistiques ont par définition des marges plus élevées, et ne comptent que de grandes entreprises : ce constat ne vaut pas dans tous les secteurs (comme la charcuterie par exemple). En effet, les auditions menées par la commission d'enquête ont pu montrer que certains grands industriels du secteur ont un pouvoir de négociation plus important, et ont pu répercuter plus facilement les coûts des intrants dans leurs prix - mais ce n'est pas le cas de tous les acteurs de l'IAA.

Surtout, il faut noter que le périmètre de la branche « agroalimentaire » au sens de la comptabilité nationale – retenu par l'Insee chaque trimestre dans la publication des comptes des résultats de branche, utilisé par la direction générale des entreprises (DGE) et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) dans leurs analyses – inclut notamment les fabricants de tabac et les artisans-commerçants, qui ont des niveaux de rentabilité plus élevés que l'industrie alimentaire.

L'Ania a également souligné dans les réponses au questionnaire de la rapporteure que l'indicateur de taux de marge utilisé par l'Insee dans la comptabilité nationale ne « *correspond pas aux indicateurs suivis par les entreprises pour piloter leur activité (ex : EBE/CA, EBITDA/CA, RCAI/CA, RN/CA).* »

¹ Référence de la note : Insee, ratios de l'IAA par activité données annuelles, 2021, parus le 25/09/2023.

L'Ania a ainsi fait réaliser une étude par la Banque de France afin d'analyser les bilans comptables des entreprises membres. D'après les résultats de cette étude, les industriels affichent :

- des marges brutes d'exploitation (EBE/CA) de 6-7 % du chiffre d'affaires ;
- des marges courantes avant impôts de 4 % du chiffre d'affaires ;
- des marges nettes de 3-4 % du chiffre d'affaires.

In fine, le taux de marge (EBE/VA) retenu par l'Insee ne semble pas tout à fait représentatif de la rentabilité réelle du secteur qui, d'une part, a une faible valeur ajoutée (certains produits sont peu transformés et une grande partie du prix vient dans ce cas des matières premières) et, d'autre part, supporte beaucoup de coûts qui n'apparaissent pas dans l'EBE, notamment les coûts liés à l'appareil industriel (amortissements élevés), à la logistique lourde, aux normes sanitaires, et à la pression sur les prix venant de la grande distribution (voir partie III du présent rapport).

2. La grande distribution, des marges difficiles à évaluer mais faibles en apparence

a) Un rôle d'amortisseur en 2022, année marquée par la hausse des MPA/MPI

Afin d'évaluer les taux de marge de la grande distribution, l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) mène une enquête directement auprès des distributeurs sur plusieurs rayons et produits. Il travaille sur des données consolidées, disponibles généralement pour l'année $n - 1$ concernant les marges brutes et l'année $n - 2$ pour les marges nettes, issues des comptes des entreprises. Les travaux de l'Observatoire portent sur les comptes des rayons alimentaires dans la grande distribution des formats de magasins uniquement **hypermarchés et supermarchés hors enseigne à dominante marques propres**.

Le rapport annuel de 2025 propose un tableau récapitulatif des marges brutes et des marges nettes avant répartition de l'impôt sur les sociétés de la grande distribution. Le tableau présente un compte de résultat simplifié partant du chiffre d'affaires et descendant jusqu'à la marge nette après impôts, **qui oscille entre 0,7 et 1,6 %**. **L'OFPM distingue notamment les frais de personnel dédiés aux rayons suivis des autres charges réparties** (il utilise des clés de répartition).

Il en ressort que la marge brute, la marge semi-nette et la marge nette ont connu des évolutions modérées sur la période de référence allant de 2012 à 2023 (dernière donnée disponible).

Le taux de marge nette après impôt des distributeurs s'est contracté pendant la phase inflationniste de 2022-2023, et a même atteint un point bas en 2023, à 0,7 % du chiffre d'affaires.

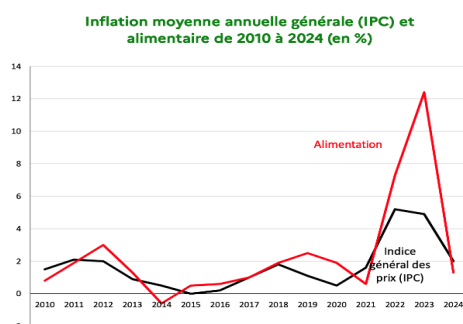
Comptes moyens des rayons alimentaires en GMS de 2012 à 2023 pour 100 € de chiffre d'affaires
Pour l'ensemble des rayons étudiés

	Ensemble des rayons étudiés											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Coût d'achat des ventes	69,9	70,3	70,6	71,0	70,3	69,9	70,2	69,9	70,5	70,2	70,7	70,7
Marge brute (marge commerciale)	30,1	29,7	29,4	29,0	29,7	30,1	29,8	30,1	29,5	29,8	29,3	29,3
Frais de personnel dédié du rayon	9,0	9,2	9,2	9,3	9,4	9,4	9,5	9,2	8,4	8,8	9,1	8,9
Marge semi-nette	21,1	20,5	20,2	19,7	20,3	20,7	20,3	20,9	21,1	21,0	20,2	20,4
Autres charges réparties	18,7	18,7	19,0	18,9	18,5	18,5	18,5	18,9	18,8	18,6	18,8	19,2
Marge nette avant répartition de l'IS	2,3	1,8	1,2	1,3	1,7	2,2	1,8	2,0	2,3	2,4	1,4	1,1
Impôt sur les sociétés	0,8	0,7	0,4	0,5	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,5	0,4
Marge nette après répartition de l'IS	1,5	1,1	0,8	0,8	1,1	1,5	1,2	1,3	1,6	1,6	0,9	0,7

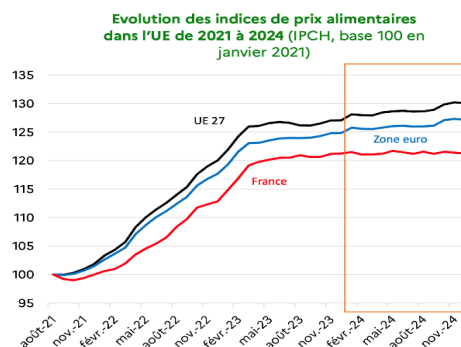
Source : OFPM, enquête auprès des enseignes

D'après l'OFPM, pendant la période d'inflation modérée allant de 2010 à 2021, l'industrie de transformation amortissait les hausses de coût de la matière première, afin de limiter les hausses de prix au consommateur, et dans une certaine mesure, la grande distribution faisait de même. Les marges brutes puis nettes étaient comprimées puis reconstituées lorsque les chocs passaient.

En se basant sur les mêmes données, la DGE estime dans sa note de 2023 que « le taux de marge brute des GMS est stable sur la période 2020-2021 en dépit de la hausse de leur coût de production en 2021. Cela suggère que les GMS ont réussi à transmettre ces coûts dans leurs prix mais n'auraient pas augmenté les prix au-delà d'une répercussion totale des hausses de coûts. »



Source : Insee, traitement OFPM



Source : Eurostat, traitement FranceAgriMer

Source : Document de la conférence de presse de présentation du rapport 2025 de l'OFPM¹

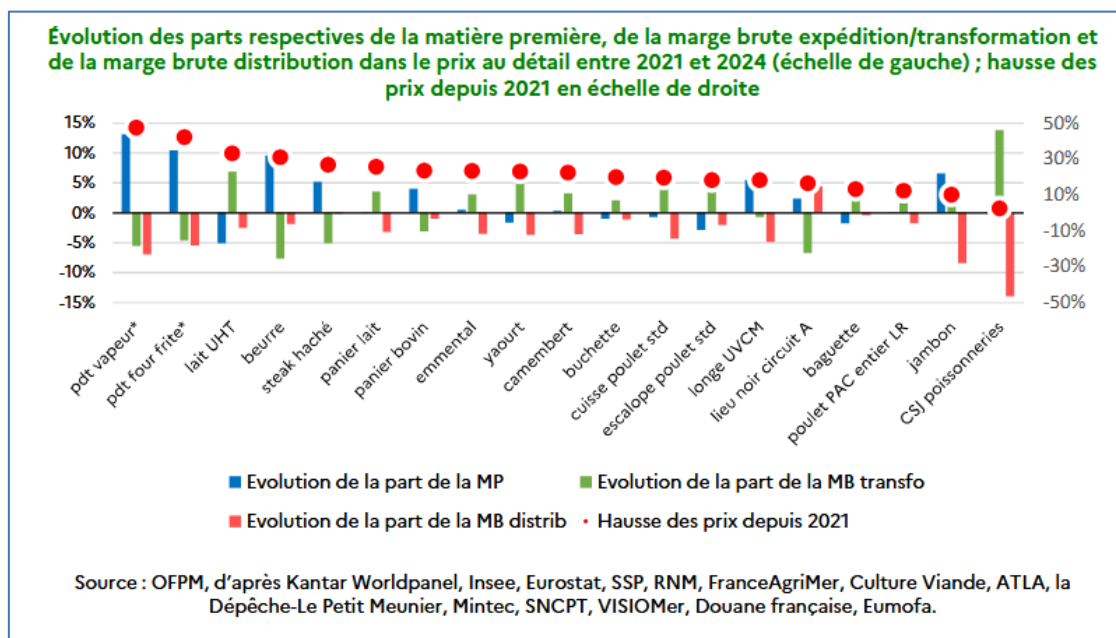
En 2022, les matières premières, agricoles en particulier, mais également les matières premières industrielles (énergie, emballages) ont été marquées par une forte inflation. Comme l'indique le rapport de l'OFPM, ce

¹ OFPM (2025), Conférence de presse du 9 juillet 2025.

choc de prix ne s'est pas intégralement transmis au consommateur, mais cette fois, ce sont surtout les distributeurs qui ont diminué leur marge - la marge nette s'est comprimée à 0,9 % en 2022. Pour les industriels, la marge apparaissait au mieux stable, mais plus souvent en diminution.

Pendant la crise inflationniste, les distributeurs auraient ainsi joué un rôle d'amortisseur face à la flambée des prix d'approvisionnement, évitant une transmission brutale du choc inflationniste au consommateur. À partir de 2023, l'aval a progressivement reconstitué ses marges. L'OFPM note ainsi que sur l'ensemble produits suivis et sur la période 2021-2024, l'augmentation du prix des produits alimentaires est due autant à l'accroissement du coût de la matière première agricole qu'à celui de la marge brute aval (grande distribution et industrie), ces évolutions étant décalées dans le temps : d'après Sophie Devienne, présidente de l'OFPM, entendue par la commission d'enquête : *« on ne peut donc considérer une seule année et en déduire que tel acteur « s'en met plein les poches ». Il faut regarder l'ensemble de la période inflationniste, car le mouvement s'étale dans le temps et contribue à éviter que le consommateur subisse la hausse des prix agricoles d'un seul coup ».*

Entre 2021 et 2024, pour les rayons suivis par l'OFPM, la part de la distribution est en baisse sur tous les produits sauf un, ce qui illustre la moindre contribution de la grande distribution à la hausse des prix au détail (voir graphique ci-dessous).



Source : rapport 2025 OFPM

Ainsi, d'après le dernier rapport de l'OFPM, le choc de prix sur les produits agricoles semble avoir été amorti pour le consommateur par la compression des marges aval, notamment du fait de la grande distribution.

b) Pour autant, la marge nette n'est que l'aspect facial de la rentabilité de la grande distribution

La marge commerciale présente un état des lieux de la « marge avant » du distributeur : il s'agit de la différence entre le prix d'achat au fournisseur et le prix de vente en rayon. Cette présentation éclipse l'ensemble des avantages financiers accordés par un fournisseur à un distributeur, en dehors du prix d'achat facial du produit (« 3 net »).

En réalité, au-delà de la marge commerciale réalisée sur la vente des produits, une part croissante de la rentabilité de la grande distribution repose sur des **services commerciaux facturés aux industriels, qui constituent des revenus distincts du prix de vente des produits pour les distributeurs**. Ces flux financiers ne sont pas intégrés directement dans la marge commerciale : ils constituent ainsi des **revenus « hors marge »**, parfois qualifiés de « marges arrière », dont l'encadrement juridique a évolué - voir partie III du rapport.

La FCD reconnaît d'ailleurs dans les réponses au questionnaire de la rapporteure que *« les revenus générés (par ces services) représentent un **revenu complémentaire pour les distributeurs** »*, notamment les services vendus dans les centrales de services situées à l'étranger. Ces services peuvent viser à financer les investissements logistiques, moderniser les systèmes d'information, activer des promotions en magasin, soutenir la compétitivité des enseignes. Ils font l'objet d'une négociation, et présentent un aspect contractuel en théorie non obligatoire, et distincte de la négociation des produits.

Or, **l'ensemble des interlocuteurs de la commission d'enquête a mentionné l'importance croissante que ces services tiennent dans la négociation commerciale, notamment lorsqu'ils sont négociés au niveau des alliances internationales, au sein des centrales de services**. La FCD indique d'ailleurs que ces prestations commerciales *« participent ainsi à la transformation du modèle économique des distributeurs, où la création de valeur ne repose plus uniquement sur la marge commerciale sur les produits, mais également sur la monétisation de services à destination des industriels internationaux »*.

Ainsi, l'importance croissante prise par ces services facturés en France ou à l'étranger rend particulièrement délicate l'évaluation de la rentabilité réelle des distributeurs.

Le développement de ces prestations commerciales contribue en outre à une **complexification des flux économiques** entre industriels et distributeurs, car **ces services participent d'une déconnexion entre le prix facial du produit payé au fournisseur, et les montants qu'il perçoit réellement après paiement des services au distributeur**.

Par ailleurs, les marges réelles de la grande distribution sont soutenues par des transferts de charges non comptabilisés et difficiles à évaluer, comme par exemple, la mise en rayonnage, à titre gratuit, par les

forces de vente des...fournisseurs. Transferts qui selon les auditions de la commission semblent voir tendance à peser de façon croissante sur ces derniers. Comme le note Olivier Mevel, dans ses réponses au questionnaire de la commission d'enquête « *la pression économique (sur les fournisseurs) s'exerce de plus en plus par des mécanismes périphériques au prix, difficiles à capter dans les indicateurs comptables agrégés* ».

c) *L'analyse économique des marges de la grande distribution se heurte à l'absence de données financières consolidées pour les réseaux reposant sur des commerçants indépendants*

Contrairement aux groupes intégrés, **les distributeurs organisés sous forme de coopératives ou de groupements d'indépendants ne sont pas tenus de publier leurs résultats financiers et de consolider leurs comptes à l'échelle de l'enseigne**. Il est donc difficile de reconstituer les marges et les résultats pour ces distributeurs.

E. Leclerc, par son statut de groupement de coopérateurs indépendants, ne publie ainsi aucune donnée relative à ses résultats financiers, qui restent inconnus. Intermarché ne communique pas davantage sur le sujet : tout au plus sait-on que les résultats d'exploitation remontent à la holding ITM Entreprise, société anonyme propriétaire des enseignes du groupement. Il en va de même pour Système U, qui, en tant que coopérative, ne dégage pas de résultats consolidés.

En 2019, la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec leurs fournisseurs se prononçait en faveur d'une **nouvelle obligation légale de publication des comptes consolidés pour tous les groupes de la grande distribution, incluant donc ceux établis sous forme coopérative**. Elle préconisait que cette publication soit rendue obligatoire à partir d'un certain seuil de chiffre d'affaires fixé par décret¹.

La rapporteure partage pleinement cette proposition, et la reprend avec une formulation adaptée au fait qu'il ne peut, par nature, y avoir de comptes consolidés pour des indépendants. Elle propose donc une obligation de publication d'informations agrégées des données relatives aux magasins de ces groupements : chiffres d'affaires, résultats d'exploitation, résultat net, marges...

¹ « Proposition n° 1 : Inscrire dans la loi l'obligation pour les groupes de la grande distribution sous forme de société coopérative, de publier les comptes consolidés à partir du moment où leurs chiffres d'affaires cumulés excèdent un certain montant que le pouvoir réglementaire aura à fixer ».

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
2	Pour les groupements de la grande distribution organisés sous forme coopérative ou indépendante, prévoir une obligation législative de publication d'informations agrégées des données relatives aux magasins de ces groupements, à partir d'un certain seuil de chiffre d'affaires minimum, fixé par décret.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation	2026-2027	Loi Décret

d) Contrairement à une idée reçue, une faible marge de la distribution n'est pas la solution mais l'un des problèmes qui contribuent à la fragilisation de la chaîne de valeur

Faisant face à une rentabilité faible, les distributeurs ont développé de nouvelles sources de rentabilité alternatives à l'exploitation commerciale, dénaturant le concept même de marge : les services commerciaux prennent une place de plus en plus importante dans leur modèle économique, sont de plus en plus lourdement facturés aux industriels et une activité immobilière annexe s'est développée, également source de profits pour certains indépendants.

Pour autant, il n'en demeure pas moins que la marge nette des distributeurs reste faible, même si cela ne renvoie pas nécessairement à une faible rentabilité réelle. Or, si la faiblesse des marges est souvent vue comme un élément favorable au consommateur, en ce qu'elle traduirait un effort de modération des prix, **la rapporteure considère que ces marges faibles sont au contraire l'une des causes des déséquilibres constatés tout au long de la chaîne de valeur.**

Lorsque les marges restent durablement faibles dans un contexte de concurrence accrue entre distributeurs, la capacité de chaque acteur de la distribution à préserver sa rentabilité et à éviter la « cannibalisation » (voir

partie III du rapport) repose en partie sur son **pouvoir de négociation avec les fournisseurs** : la tentation est alors grande de vouloir à tout prix limiter les hausses tarifaires demandées par les industriels (notamment grâce aux services, voir *infra*) et de maintenir une pression permanente sur les prix d'achat. La contrainte économique est alors « reportée » vers l'amont de la chaîne - les industriels, et *in fine*, les producteurs agricoles.

La tension créée par des marges faibles incite les distributeurs à garder le prix comme principal levier de concurrence. À terme, ce modèle peut conduire à une **dévalorisation structurelle des produits alimentaires**, en installant durablement des niveaux de prix bas déconnectés des coûts réels de production, fragilisant l'ensemble de la chaîne de valeur - la rémunération des producteurs comme les capacités d'investissement des industriels.

II. UN CADRE LÉGISLATIF ET INSTITUTIONNEL QUI RESTE À LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE SATISFAISANT

A. L'ÉVOLUTION EN DEUX TEMPS DES DISPOSITIFS LÉGISLATIFS ENCADRANT LES RELATIONS COMMERCIALES

1. Des dispositifs législatifs hésitants des années 1980 aux années 2000 et qui ont surtout renforcé la guerre des prix

Le cadre juridique de notre système économique repose largement sur l'**ordonnance du 1^{er} décembre 1986**, dite ordonnance Balladur, qui représente une double rupture à l'égard des politiques précédentes¹. Il s'agit, en effet, à la fois de la **fin du contrôle des prix** et de l'établissement d'une **véritable politique de la concurrence**. Le ministre de l'Économie, des finances et des privatisations, Édouard Balladur, qui portait le texte, déclare alors, à l'occasion de la conférence de presse de présentation de l'ordonnance, que, désormais, « *la liberté des prix devient la règle* », sauf dans des cas particuliers comme le livre ou les médicaments, et ce, en rupture avec l'ordonnance du 30 juin 1945 sur le contrôle des prix, texte datant, selon lui, d'une « *économie d'après-guerre, fermée vis-à-vis de l'extérieur, marquée par la pénurie et la nécessité d'organiser la reconstruction* ».

Marquée par un objectif de limiter certains déséquilibres liés à la mise en œuvre de cette ordonnance, la loi du 1^{er} juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, dite **loi Galland**, qui visait à protéger les fournisseurs, a imposé une sorte de **prix plancher** pour les ventes opérées par la grande distribution. Il s'agit du « seuil de revente à perte » (SRP), qui

¹ La loi de 1977 sur la concurrence marquait déjà une première inflexion. Une histoire de l'ordonnance Balladur a été faite par le professeur d'histoire Laurent Warloutzet : « "La liberté des prix devient la règle". Libération des prix et établissement de la politique de la concurrence en 1986 », revue Histoire, économie et société, 2022, 41^e année, n 2, disponible au lien suivant : <https://hal.science/hal-03793121v1/document>

correspond au prix unitaire figurant sur la facture majoré de diverses taxes et du prix du transport, excluant donc du calcul toute rémunération différée ou non encore acquise au moment de la transaction, c'est-à-dire tout particulièrement l'ensemble des avantages qui constituent les **marges arrière** et qui sont accordés aux distributeurs par les fournisseurs¹.

Ce nouveau prix plancher enrichissait un autre principe, plus ancien quant à lui : **l'interdiction de la revente à perte**, principe essentiel du droit français de la concurrence et du commerce, mis en œuvre depuis 1963². Pour mémoire, une telle interdiction poursuivait deux objectifs :

- d'une part, protéger les petits commerces face à l'émergence de la grande distribution, suivant l'idée que la revente à perte constituait une pratique de concurrence déloyale, dans la mesure où seules les enseignes de grande distribution pouvaient, en raison de leur taille, se permettre de vendre à perte certains produits d'appel afin d'attirer des clients ;

- d'autre part, protéger les consommateurs, dès lors que la perte causée par ces reventes était susceptible d'inciter le distributeur à « rattraper » ses marges sur d'autres produits.

En limitant les marges avant, la loi Galland a eu pour effet pervers **d'augmenter fortement les marges arrière des distributeurs**³. Ces derniers ont, en effet, alors largement utilisé les marges arrière pour contourner le SRP, réduire les prix de revient et dissimuler leurs marges.

¹ Ces services doivent désormais faire l'objet d'une facturation séparée.

² Cf. l'article 1^{er} de la loi de finances n° 63-628 du 2 juillet 1963 rectificative pour 1963 portant maintien de la stabilité économique et financière. L'interdiction est intégrée dans le code de commerce, qui dispose ainsi en son article L. 442-5 que « le fait, pour tout commerçant, de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif est puni d'une amende ne pouvant excéder 0,4 % de son chiffre d'affaires annuel ». Il n'est cependant pas applicable, en vertu du même article, « aux produits dont la vente présente un caractère saisonnier marqué, pendant la période terminale de la saison des ventes et dans l'intervalle compris entre deux saisons de vente » et « aux produits alimentaires commercialisés dans un magasin d'une surface de vente de moins de 300 mètres carrés et aux produits non alimentaires commercialisés dans un magasin d'une surface de vente de moins de 1 000 mètres carrés, dont le prix de revente est aligné sur le prix légalement pratiqué pour les mêmes produits par un autre commerçant dans la même zone d'activité ». Les modalités de calcul du prix d'achat effectif établies au même article permettent d'intégrer des pratiques commerciales, telles que les marges arrière, qui réduisent indirectement le prix des produits et compriment en conséquence la marge des fournisseurs. Ledit article dispose ainsi que « le prix d'achat effectif est le prix unitaire net figurant sur la facture d'achat, minoré du montant de l'ensemble des autres avantages financiers consentis par le vendeur exprimé en pourcentage du prix unitaire net et majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix du transport ».

³ Selon les analyses de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC), les marges arrière ont ainsi connu une augmentation de plus de 80 % entre 1998 et 2004 et représentaient entre 25 % et 45 % du prix de vente des produits en 2004.

Marges avant et marges arrière : ce que ces marges veulent dire

Alors que les marges avant résultent de la différence entre le prix d'achat au fournisseur et le prix de vente au client (selon une formule de type marge avant = prix de vente - prix d'achat), les marges arrière rassemblent quant à elles des rémunérations diverses et différées versées par le fournisseur au distributeur, contribuant à accroître les marges effectives de ce dernier. Ces avantages multiformes masquent partiellement la vérité des prix en faussant le calcul des marges. Une telle réalité était particulièrement répandue dans les années 2000, véritable âge d'or des marges arrière, où leurs taux se situaient autour de 30 à 35 % et pouvaient même atteindre des niveaux bien plus élevés, dans une grande opacité.

Source : commission d'enquête

Outre des effets inflationnistes, cette loi a conduit les distributeurs à davantage se tourner vers des marques de distributeur (MDD). En réduisant les possibilités d'accroissement des marges avant des distributeurs, la loi a poussé les distributeurs à développer un modèle de produits générateurs de davantage de marges, les MDD. En établissant des relations directes avec des producteurs et négocier avec eux, en réduisant leur dépendance vis-à-vis des grandes marques et en leur offrant la possibilité de contrôler étroitement le processus de développement et de production de leurs propres produits, les MDD ont pu constituer pour les enseignes un moyen de réduire les coûts de manière significative, et ainsi exercer une pression encore plus grande sur les industriels, et ce malgré la loi Galland.

En réaction, pour développer la concurrence, la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 *en faveur des petites et moyennes entreprises*, dite **loi Dutreil**, a procédé à un nouveau mode de calcul du SRP¹, puis la loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 *pour le développement de la concurrence au service des consommateurs*, dite **loi Chatel**, a intégré la **totalité des marges arrière dans les prix unitaires** (sans limite de seuil), faisant se rapprocher le prix d'achat « officiel » du prix réel payé par les distributeurs.

Dans le contexte de la crise financière de 2008² et d'une reprise de l'inflation, dont l'impact s'est invité lors de la campagne présidentielle de 2007³, ces lois ont été suivies par un nouvel arsenal législatif constitué par la **loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME)**. Nicolas Sarkozy,

¹ Dans le but de le réduire, le SRP a été amputé d'une partie des marges arrière. Il est ainsi, à partir de 2005, minoré des « autres avantages financiers consentis par le vendeur exprimé en pourcentage du prix unitaire net du produit, et excédant un seuil de 20 % à compter du 1^{er} janvier 2006. Ce seuil est de 15 % à compter du 1^{er} janvier 2007 ».

² Rappel : en mars 2008, la banque d'investissement Bear Stearns frôle la faillite en raison de son exposition aux prêts subprimes. Elle est rachetée par JP Morgan Chase à prix cassé, sous l'égide de la Réserve fédérale américaine (Fed).

³ Nicolas Sarkozy déclarait : « Je veux être le président de l'augmentation du pouvoir d'achat », Meeting de Bercy, 29 avril 2007.

président nouvellement élu, fait alors de la lutte pour le pouvoir d'achat un de ses chevaux de bataille. La LME a ainsi pour ambition d'accroître la concurrence pour faire baisser les prix et augmenter la consommation. De fait, elle va relancer la guerre des prix. Avec la possibilité offerte aux distributeurs de répercuter dans les prix de vente aux consommateurs la totalité des ristournes et des rémunérations obtenues des industriels, l'une des bases de cette évolution est le principe de la libre négociabilité des conditions générales de vente (CGV). CGV qui devaient désormais constituer le « *socle unique de la négociation commerciale* ». Les conditions particulières de vente (CPV), non soumises à l'obligation de communication, bien que désormais autorisées sans justification, doivent faire l'objet de **conventions écrites** afin de **préciser les obligations du distributeur** en contrepartie des ristournes et remises consenties par le fournisseur par rapport aux CGV et indiquer les **obligations auxquelles se sont engagées les parties** en vue de fixer les prix à l'issue des négociations commerciales.

L'intensification de la guerre des prix dans les années 1990 et 2000 a aussi été renforcée par l'**autorisation d'une nouvelle forme de publicité** dans laquelle un produit ou un service peut être mis en comparaison avec un produit concurrent. La publicité comparative a en effet fait son entrée dans le droit français avec la loi du 18 janvier 1992.

La publicité comparative

Longtemps interdite, la publicité comparative a fini par être autorisée en France par la loi n° 92-60 du 18 janvier 1992 *renforçant la protection des consommateurs*. Après avoir été admise par la jurisprudence de la Cour de cassation (arrêt du 22 juillet 1986) pour les seuls produits identiques vendus dans les mêmes conditions par des commerçants différents, cette forme de publicité est devenue possible pour les biens ou services de même nature. Une ordonnance du 23 août 2001 *portant transposition de directives communautaires et adaptation au droit communautaire en matière de droit de la consommation* a ensuite encore élargi son champ. En effet, la publicité comparative est alors devenue possible pour des biens ou services répondant au même besoin ou ayant le même objectif et la communication préalable de la publicité comparative au concurrent comparé a été supprimée.

D'autres dispositions viennent encadrer les pratiques de publicité comparative : ainsi cette dernière ne doit pas être « *trompeuse ou de nature à induire en erreur* » (article L. 122-1 du code de la consommation), ce qui veut dire qu'elle doit respecter les conditions d'une publicité loyale, à savoir des sources vérifiées, ne pas dénigrer les concurrents, ne pas entraîner une confusion, ne pas reproduire ou imiter une marque et ne pas parasiter le concurrent. Il convient de souligner le rôle joué en la matière par la directive 2006/114/CE du 12 décembre 2006 et sa transposition en droit interne par la loi du 17 mai 2011 *de simplification et d'amélioration de la qualité du droit* : depuis 20 ans, la publicité trompeuse fait l'objet de règles harmonisées au niveau européen. Elle interdit toute pratique commerciale qui induit en erreur ou est susceptible d'induire en erreur et qui affecte les comportements économiques des consommateurs. Des informations fausses ne suffisent donc pas à caractériser la

publicité trompeuse, comme en témoigne l'arrêt de la Cour de cassation du 22 mars 2023 (Cass. com., n° 21-22.925). Une publicité comparative réalisée par la société Carrefour reposant sur 45 prix erronés sur les 227 cités dans le but de démontrer que l'hypermarché Leclerc de Caen était de 15,9 % plus cher que l'hypermarché Carrefour d'Hérouville-Saint-Clair, alors que ce taux était de 13 % en réalité, n'aurait ainsi pas été de nature, selon la juridiction, à modifier le comportement économique du consommateur et, bien que fausse, ne pouvait être définie comme trompeuse.

De même, dans le sens d'un plus grand encadrement, la publicité comparative reste ainsi interdite sur certains supports, tels que « *des emballages, des factures, des titres de transport, des moyens de paiement ou des billets d'accès à des spectacles ou à des lieux ouverts au public* » (article L. 122-4 du code de la consommation).

L'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) cherche à faire respecter toutes ces dispositions, d'un point de vue déontologique comme légal, sous le contrôle du juge qui opère un contrôle étroit de ces publicités.

Un amendement au projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles a été adopté par la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale le 4 mai 2025 au sujet de la publicité comparative. Plutôt que de proposer un encadrement plus strict ou, voire, une interdiction, qui pourrait être contraire au droit européen, il demande que le Gouvernement remette au Parlement un rapport relatif à l'opportunité et aux modalités de l'instauration d'une taxe sur la publicité comparative. La commission soutient une telle démarche.

Source : commission d'enquête

L'essor de la publicité comparative, en particulier sous l'impulsion de la grande distribution, pose question. Une étude comparée, publiée par le CGAAER en juin 2024, portant sur les relations fournisseurs-distributeurs dans quatre pays de l'Union européenne jugeait ainsi que les tensions dans les relations commerciales plus importantes en France que dans les autres pays s'expliquaient en partie par ce recours à la publicité comparative. Même si le droit européen fixe les conditions dans lesquelles elle est mise en œuvre et ne permet pas l'adoption de mesures plus restrictives au niveau du droit national, **la commission juge pertinent d'envisager les voies et moyens permettant d'éliminer les effets de la publicité comparative en matière d'intensification de la guerre des prix.**

Après cette longue période d'oscillation des dispositifs législatifs – qui ont surtout renforcé la guerre des prix – le législateur s'est orienté vers une **nouvelle approche, marquée par la recherche d'un meilleur partage de la valeur.**

2. La recherche d'un meilleur partage de la valeur : la révolution copernicienne des lois EGalim à partir de 2018

Compte-tenu de la difficulté de l'ensemble des acteurs concernés - producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs - à **définir les conditions d'un partage équitable ou - au moins - équilibré de la valeur**, le législateur a été contraint d'intervenir dans les années 2010 et 2020 avec plusieurs textes successifs.

Issue des États généraux de l'alimentation lancés en 2017, la loi n° 2018-938 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*, couramment appelée loi **EGalim 1**, a notamment cherché à améliorer le revenu des agriculteurs en rééquilibrant les rapports de force entre producteurs, industriels et distributeurs :

- par le **relèvement du seuil de revente à perte de 10 % (SRP+10¹)** pour les produits alimentaires, afin d'éviter que les distributeurs ne compriment excessivement leurs marges au détriment des producteurs ;

- par **l'encadrement des promotions** (limitation à 34 % en valeur et 25 % en volume) pour mettre fin à la guerre des prix *via* les promotions, ces dernières étant souvent mises en œuvre dans le cadre de stratégies de baisse des prix excessive ;

- par la **construction des prix à partir des coûts de production** et des prix de marché *via* des **indicateurs de référence** élaborés par les interprofessions².

Cependant, son efficacité a été contestée puisque les revenus agricoles n'ont pas augmenté comme prévu et les distributeurs ont souvent répercuté les hausses sur les prix de vente aux consommateurs, plutôt que sur les prix d'achat aux industriels ou aux producteurs.

La loi n° 2021-1357 du 18 octobre 2021 *visant à protéger la rémunération des agriculteurs*, dite **EGalim 2**, a été adoptée pour répondre à ce défi en sanctuarisant les coûts de production dans les négociations commerciales *via* :

- la **non-négociabilité de la part du prix correspondant aux matières premières agricoles (MPA)** dans les contrats entre industriels et distributeurs, ce dispositif correspondant à la règle plus souvent communément appelée la « **sanctuarisation de la MPA** » ;

- la **généralisation des contrats écrits** ;

¹ Cette mesure, initialement expérimentale, fut prolongée à plusieurs reprises, dont en 2025 pour la dernière fois par exemple.

² Il s'agissait déjà - dès 2018 - d'une logique de construction du prix des produits alimentaires « en marche avant », à partir des coûts de production des agriculteurs, qui doivent être répercutés tout au long de la chaîne agro-alimentaire, de l'amont agricole à l'aval, de la production jusqu'à la transformation et la commercialisation de ces produits.

- la **révision automatique des prix en fonction des indicateurs de référence** (ce principe pouvant se retrouver dans les conditions générales de vente, ou CGV, sans que rien n'y oblige toutefois) ;

- la création d'un comité de règlement des différends commerciaux agricoles pour arbitrer les litiges et l'obligation de transparence sur l'origine des produits agricoles et alimentaires.

Cette loi EGalim 2 a également encadré la relation aval pour sanctuariser la MPA, avec **un choix offert entre trois options de présentation de l'évolution de la MPA dans un produit**. Ces trois procédures partageaient le fait de contribuer au respect de l'obligation d'une plus grande transparence, en particulier dans les conditions générales de vente (CGV) des fournisseurs.

Les trois options de transparence introduites par EGalim 2

La loi du 18 octobre 2021 *visant à protéger la rémunération des agriculteurs*, dite EGalim 2, a offert au fournisseur le choix de présenter l'évolution de la MPA dans ses produits, dans l'optique de garantir sa non-négociabilité à travers trois options.

Dans le cadre de **l'option 1**, il incombe au fournisseur d'indiquer la part de chaque MPA et de chaque produit transformé composé de plus de 50 % de MPA entrant dans la composition dudit produit, sous la forme d'un pourcentage en volume et d'un pourcentage de son tarif. L'industriel doit donc détailler pour chaque matière première agricole, la part qu'elle représente dans le produit et son tarif.

Avec **l'option 2**, le fournisseur doit indiquer la part agrégée de MPA et de produits transformés composés de plus de 50 % de MPA, sous la forme d'un pourcentage en volume et d'un pourcentage de son tarif. Elle permet donc de mélanger plusieurs MPA avant d'aboutir à une proportion globalisée dans le produit et le prix.

Dans ces deux premiers cas, l'acheteur peut, à ses frais, demander au fournisseur de mandater un tiers indépendant pour attester de l'exactitude des éléments fournis.

Enfin, **l'option 3** impose l'intervention, aux frais du fournisseur, d'un tiers indépendant - un commissaire aux comptes - chargé de certifier - au plus tard dans le mois suivant la conclusion du contrat - que la négociation n'a pas porté sur la part de l'évolution résultant de l'évolution du prix de la MPA ou des produits transformés composés de plus de 50 % de MPA. Dans ce cadre, la part de MPA agrégée est donc certifiée par un commissaire aux comptes. Conçue initialement comme un mécanisme de contrôle *a posteriori* par le biais d'une attestation fournie au distributeur, l'option 3 a été ultérieurement enrichie d'une autre attestation informant de la part de MPA avant le début des négociations (article L. 441-1-1 du code de commerce) : elle oblige donc à la fois à une première certification *ex ante* et à une deuxième certification *ex post*.

Les grandes entreprises semblent privilégier cette dernière option, mais elle est plus opaque et surtout plus coûteuse dans la mesure où elle fait intervenir un tiers. La part de MPA importée n'étant pas précisée, ce renforcement de la transparence exigée des fournisseurs dans les CGV ne semble pas totalement satisfaisant pour sanctuariser la MPA d'origine nationale.

Selon des données de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), en 2024, 60 % des fournisseurs de leur panel d'étude ont choisi l'option 3 tandis que 40 % ont eu recours à l'option 2. Elle confirme que les PME/TPE ont davantage recours à l'option 2 qui impose de faire figurer dans leur tarif la part agrégée des MPA exprimée en pourcentage du volume du produit et en pourcentage du tarif.

Source : commission d'enquête

Cette loi EGalim 2 s'est voulue plus contraignante que la loi EGalim 1 en accentuant la logique de prix « en marche avant » (de l'amont vers l'aval) plutôt que des ajustements *a posteriori*. Malheureusement mise en œuvre dans un contexte inflationniste, avec des **distributeurs réticents à répercuter les hausses de prix et contournant les deux premières lois EGalim par leurs centrales d'achat basées à l'étranger**, cette loi n'a pas non plus suffi à rebattre les cartes du partage de la valeur.

Si **l'encadrement dans le temps des négociations commerciales annuelles** a été d'abord introduit en 2005 par la loi Dutreil précitée pour les seuls contrats de coopération commerciale, puis élargi en 2008 à toutes les négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs par la loi Chatel, **les lois EGalim 1 et 2 ont renforcé les sanctions en cas de non-respect de la date butoir du 1^{er} mars**. Cette date butoir annuelle de conclusion des conventions entre industriels et distributeurs si elle est plébiscitée par les industriels et transformateurs entendus par la commission, en ce qu'elle constitue désormais un facteur de stabilité juridique et commerciale, demeure régulièrement remise en question par les distributeurs et son respect diversement assuré.

Enfin, la loi n° 2023-222 du 30 mars 2023 *tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs*, dite **loi EGalim 3 ou Descrozaille**, a cherché à corriger les failles des lois précédentes, notamment en étendant leurs dispositions à tous les **produits de grande consommation**¹ (PGC), y compris ceux à marque de distributeurs (MDD), là où les lois EGalim 1 et 2 se concentraient principalement sur les denrées alimentaires brutes. Elle a par ailleurs pour objet de réaffirmer l'application du droit français aux contrats impliquant des produits, même négociés *via* des **centrales d'achat basées à l'étranger**² dès lors qu'ils sont destinés au marché

¹ Introduite par les lois EGalim et codifiée à l'article L. 441-4 du code de commerce, la notion de produits de grande consommation renvoie à des produits non durables, à forte fréquence et récurrence de consommation. La liste de ces produits est fixée par le décret n° 2019-1413 du 19 décembre 2019, disponible au lien suivant : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000039654100>

² En effet, le nouvel article L. 444-1 A du code de commerce affirme ainsi le caractère d'ordre public des dispositions des chapitres I, II et III du Titre IV du Livre IV du code (dispositions relatives à la transparence, aux pratiques commerciales déloyales et aux produits agricoles et denrées alimentaires) et indique qu'elles s'appliquent à toute convention entre un fournisseur et un acheteur, lorsque les produits ou services concernés sont commercialisés sur le territoire français. Et il affirme la compétence exclusive des tribunaux français pour l'application de ces dispositions, sous réserve du

français. Un troisième axe concernait la recherche d'un **rééquilibrage du rapport de force entre fournisseurs et grande distribution** :

- **en cas d'absence de contrat signé au 1^{er} mars**, il est ainsi donné au fournisseur le droit de choisir entre interrompre ses livraisons si le prix durant le préavis est jugé trop bas ou appliquer un préavis de rupture classique qui devra alors tenir compte des conditions économiques du marché (comme le taux d'inflation) ;

- **l'encadrement des pénalités logistiques** infligées au fournisseur par le distributeur est de même renforcé par des mesures de plafonnement (pour mémoire, 2 % de la valeur des produits), d'interdiction (si l'inexécution d'engagements contractuels remonte à plus d'un an) et de suspension (laissées au choix du Gouvernement en cas de situation exceptionnelle extérieure aux parties affectant gravement la chaîne d'approvisionnement dans un ou plusieurs secteurs) ;

- plusieurs dispositions précisent, enfin, le contenu de différentes conventions, à savoir le contrat annuel, les CGV, la convention logistique distincte de la convention générale, les conventions PGC, les conventions alimentaires, les conventions grossistes.

Ces différents volets de la loi EGalim 3 ont conduit à une clarification des règles relatives aux relations commerciales, qu'il s'agisse du champ de l'encadrement des promotions, de la révision automatique des prix ou, encore, des services commerciaux facturés par les distributeurs.

En outre, et alors que **les restrictions en matière de promotions** sur les denrées alimentaires se traduisaient par une tendance à leur développement sur les **produits du secteur droguerie, parfumerie et hygiène (DPH)**, cette loi EGalim 3 ou Descrozaille a, par ailleurs, **élargi l'encadrement des promotions à ce secteur**. Enfin, la loi du 14 avril 2025 visant à renforcer la stabilité économique et la compétitivité du secteur agroalimentaire **a prorogé cette expérimentation mais a porté le taux maximal de promotions dans le DPH à 40 %** du prix de vente ou du volume, au lieu de 34 % entre 2023 et 2025.

Trop **complexes**, y compris selon l'auteur du dernier texte EGalim lui-même, l'ancien député Frédéric Descrozaille, ces lois posent des **problèmes d'application**, d'autant que les contrôles et les sanctions restent insuffisants et se heurtent à **l'opacité des négociations commerciales**, comme il sera vu plus tard dans le présent rapport.

La commission d'enquête rappelle qu'il y a encore un an et demi, le groupe de suivi EGalim du Sénat notait ainsi¹ qu'au sein des filières soumises à l'obligation (filières animales), la **contractualisation** était encore peu

respect du droit de l'Union européenne et du droit international et de la possibilité de recourir à l'arbitrage.

¹ Cf. le rapport d'information n° 156 (2024-2025) au lien suivant : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2024/r24-156-notice.html>

développée, sauf dans la filière laitière. Beaucoup de filières végétales (riz, céréales, lin) sont exemptées par décret de l'obligation de contractualisation écrite, et le groupe de suivi appelait à réexaminer cette liste, de même que le seuil de chiffre d'affaires d'exemption. De même, les **indicateurs de référence** ne sont pas toujours publiés par les interprofessions, parfois par manque d'accord entre les acteurs. Quand ils le sont, ils reflètent souvent mal l'évolution des coûts. Le groupe de suivi EGalim du Sénat recommandait, en outre, aux industriels de **faire figurer, dans les CGV, les indicateurs de référence du prix de la MPA** et estimait que les clauses de révision automatique devaient être améliorées car elles sont peu souvent activées (dans 20 % des cas en 2023).

Depuis un peu plus d'un an, un **projet de loi EGalim 4** est en cours de gestation mais il fait figure de serpent de mer. Un groupe de travail avait été initié par le Gouvernement (avec les rapporteurs de l'Assemblée nationale et du Sénat, dont la présidente de la commission d'enquête) et une première réunion s'était tenue le mercredi 12 mars 2025, mais aucun texte n'est toujours pas, à ce stade, sur le point d'être déposé.

Quelques articles du **projet de loi d'urgence agricole présenté le 8 avril 2026** en Conseil des ministres remanient toutefois plusieurs dispositifs issus des lois EGalim¹.

3. Une réglementation nécessaire mais insuffisante

a) L'attachement de l'amont de la chaîne de valeur à la réglementation

Les travaux de la commission ont permis de constater que **la volonté de garantir la rémunération des agriculteurs par l'encadrement juridique des relations commerciales demeure partagée** par l'ensemble des acteurs du secteur alimentaire entendu au sens large.

Jordy Bouancheau, membre du conseil d'administration de Jeunes agriculteurs, a clairement exprimé l'objectif poursuivi par le législateur dans le cadre des différentes lois EGalim : *« Ce que nous avons toujours défendu – c'est la raison pour laquelle nous avons défendu corps et âme la loi EGalim –, c'est la construction du prix en marche avant. Pour nous, c'est une ligne rouge indiscutable que l'on ne peut plus franchir : on ne peut plus partir du prix consommateur, tout le monde se servant, seules les miettes étant laissées aux agriculteurs. Un tel fonctionnement n'est plus possible. »*

¹ L'article 4 est ainsi relatif aux règles en matière de restauration collective mais aussi aux règles en matière de transparence de la qualité dans la restauration, la grande distribution et chez les grossistes. Ensuite, les articles 19 et 20, qui concernent l'amont agricole, visent les indicateurs de coût de production des interprofessions et les contournements d'OP et d'AOP (article 19) ainsi que la durée minimale d'adhésion à une OP dans le secteur laitier (article 20). En outre, l'article 21 prévoit l'extension de l'expérimentation du tunnel de prix à d'autres filières que la filière bovine.

L'amont agricole et les filières industrielles s'organisent au demeurant eux-mêmes pour satisfaire ce même objectif. Les acteurs du premier se regroupent par exemple en organisations de producteurs (OP) ou en associations d'organisations de producteurs (AOP) pour équilibrer les relations commerciales, cependant que les industriels conçoivent des initiatives partenariales à l'égard de leurs fournisseurs agricoles pour accompagner leur développement et structurer leur filière¹.

Si l'amont agricole et industriel apparaît attaché à la réglementation issue des lois EGalim, il ne l'idéalise pas pour autant.

Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, fondateurs de C'est qui le patron ?!, ont ainsi remarqué devant la commission que *« la logique d'EGalim de construction du prix a en règle générale été plutôt positive pour préserver la part agricole. Le principe a permis de mettre le sujet sur la table et d'appuyer certaines démarches positives des fabricants. Néanmoins, le prix agricole en amont reste trop souvent la variable d'ajustement des fortes négociations en aval »*.

D'une manière plus critique encore, Karine Jacquemart, directrice de Foodwatch, a noté durant son audition que *« malgré l'esprit des lois EGalim, qui vont dans le bon sens – il convient de soutenir de telles tentatives –, tous les acteurs concernés disent, et toutes les études montrent que ce dispositif est inopérant et pas assez efficace pour permettre aux agriculteurs de tirer leur épingle du jeu dans ce rapport de force »*.

Or, en dépit du bilan contrasté des lois EGalim, un consensus assez net se dégage quant à leur utilité, spécialement du fait de la démarche qu'elles portent et du symbole qu'elles représentent. Emmanuel Bernard, vice-président de la fédération nationale bovine, a par exemple salué durant son audition l'« effet pédagogique » des lois EGalim. Plusieurs acteurs ont par ailleurs relevé le caractère certes insuffisant mais indispensable des lois EGalim et de la régulation des relations amont-aval en soulignant que leur absence se traduirait par une pression accrue sur les prix et la valeur de la production agricole.

La fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil) a ainsi souligné auprès de la commission que les lois EGalim ont permis *« de remettre dans le débat public le sujet de la place et la valeur du produit agricole dans l'alimentation »*.

b) Les limites inévitables de la réglementation, des stratégies de contournement aux complexités qu'elle engendre

La démarche du législateur, chère à l'ensemble des membres de la commission, présente toutefois bien des limites qui lui sont inhérentes.

Ces limites tiennent, en premier lieu, au fait que **les réalités agricoles, industrielles et commerciales débordent le cadre législatif**. Les exemples les plus éloquents concernent :

¹ Voir les parties III et IV du rapport.

- le principe de la contractualisation, dont la mise en œuvre, comme nous l'avons vu, est très variable dans la mesure où il est délicat de concevoir un cadre valable pour toutes les filières agricoles compte tenu de leur diversité ;
- la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA), car cette dernière ne représente qu'une partie des coûts de production d'un industriel, ce qui permet par construction à un distributeur de neutraliser une hausse consentie par une baisse des matières premières industrielles (MPI). Cette disposition est ainsi souvent respectée en apparence et contournée en fait, comme nous le verrons plus loin¹ ;
- l'encadrement de certaines pratiques jugées délétères, voire illégales par la représentation nationale (recours excessif aux promotions, vente au seuil de revente à perte, marges arrière, etc.). L'adoption de ce cadre a en effet suscité le développement de nouvelles pratiques le contournant, telles que le transfert de coûts logistiques, le développement de nouvelles pratiques commerciales et l'affirmation des centrales d'achat et de services internationales, qui seront étudiées dans la suite des développements².

Les lois EGalim ont, en second lieu, engendré **un amoncellement de dispositifs techniques complexes éprouvants pour les entreprises**, spécialement les petites et moyennes entreprises (PME) agricoles et industrielles.

Le professeur Muriel Chagny, professeur des Universités en droit privé à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, a ainsi souligné que, si l'encadrement législatif des relations commerciales a *« incontestablement renforcé la transparence des relations fournisseurs-distributeurs et fourni à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) des outils de contrôle effectifs [...], les dispositions instituant un formalisme contractuel très (trop) détaillé apparaissent particulièrement complexes à appréhender et très contraignantes pour les entreprises »*.

La fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) a en effet indiqué à la commission que **le cadre légal actuel « est devenu, pour les petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI), excessivement complexe, rigide et inadapté à leur réalité économique »**, car il s'est *« traduit par une forte complexification de la relation commerciale : multiplication des formalités, allongement des conditions générales de vente (CGV), recours accru aux conseils juridiques, technicisation des échanges, sans effet sur la création de valeur ni sur la capacité des PME-ETI à vendre au juste prix »*.

¹ Voir la partie III du rapport.

² Voir la partie III du rapport.

Les dirigeants de C'est qui le patron ?! ont précisé qu'en conséquence, **le développement du cadre juridique**, notamment en termes de contractualisation, « *peut renforcer un déséquilibre, par le décalage de savoir-faire juridique entre les parties* » et ont ajouté que « *la complexité des formules de prix, des formulations de clauses contractuelles rend très incertaine la situation des OP et des producteurs engagés dans ces contrats* ».

c) *La nécessité d'une évaluation constante et d'une approche globale*

Les limites inhérentes aux lois EGalim n'enlèvent rien au bien-fondé de la démarche qu'elles incarnent. Elles exigent toutefois du Parlement qu'il évalue systématiquement les dispositifs, pour apprécier leur efficacité et envisager les moyens de les améliorer.

Le Sénat a fondé un groupe de suivi des lois EGalim « *qui travaille sur ces différents aspects et qui pointe des évolutions. C'est [...] l'une des raisons pour lesquelles il y a eu finalement plusieurs EGalim : chaque nouvelle loi est venue corriger et ajuster les manquements de la précédente* ».

La commission s'inscrit résolument dans ce sillage. Ses travaux lui ont permis de dresser des **constats utiles à l'évaluation et à l'amélioration du cadre légal applicable aux négociations commerciales**. Les recommandations qu'elle a formulées dans la quatrième partie du présent rapport visent en effet toutes à parfaire l'encadrement législatif issu des lois EGalim et, plus largement, à améliorer la répartition de la valeur entre les acteurs du secteur alimentaire.

La commission est toutefois consciente que, si la réglementation est nécessaire, elle n'est pas suffisante. **Les dysfonctionnements principaux des négociations commerciales françaises résultent en effet d'une culture commerciale délétère, dont l'évolution ne peut être décrétée et qui, en tout état de cause, s'inscrira dans le temps long.** La focalisation des distributeurs sur le prix de vente consommateur (PVC) et le pouvoir de négociation dont ils disposent désormais expliquent l'absence durable, en France, d'une approche des filières globale et concertée entre les producteurs, les industriels et les distributeurs.

Si, comme l'a remarqué Olivier Mevel auprès de la commission d'enquête, « *les négociations commerciales annuelles ont indéniablement gagné en formalisme et en sécurité juridique depuis l'entrée en vigueur des lois EGalim [...], cette amélioration procédurale n'a pas permis de corriger le déséquilibre économique structurel entre les acteurs* ». Ce déséquilibre permet en effet aux distributeurs d'imposer leur stratégie à leurs fournisseurs, sans considérer les équilibres agricoles et industriels des filières.

Stéphane Joandel, secrétaire général de la fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), a ainsi concédé lors de son audition que, si « *ces lois ont été utiles, [...] force est de constater qu'il n'existe toujours pas de véritable esprit de filière dans le secteur laitier* ».

B. LES SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES ULTRAMARINS ET LEUR IMPACT SUR LES PROBLÉMATIQUES DE MARGES

1. Des marges à la question plus générale de la vie chère : les outre-mer frappés de maux multiples

La vie chère dans les outre-mer est **un phénomène connu, multifactoriel**, qui a été étudié à plusieurs reprises ces dernières années par le Parlement (délégation sénatoriale aux outre-mer, commission d'enquête de l'Assemblée nationale) et diverses autorités publiques (Conseil économique, social et environnemental, Autorité de la concurrence). Ses causes, liées aux caractéristiques des territoires ultramarins, sont bien identifiées, sans que - pour autant - le poids respectif de chacune puisse être précisément mesuré.

D'abord, il faut relever **l'insularité et l'éloignement** par rapport à l'Hexagone, source de la majeure partie des importations de ces territoires, dont la production locale couvre moins de 10 % de la consommation, entraînant des coûts d'approvisionnement très élevés et une **multiplication des acteurs** (transporteurs, transitaires, importateurs, distributeurs, etc.) intervenant dans cette chaîne, majorant chacun de leurs marges le prix payé par le consommateur final. Le graphique suivant illustre ce grand nombre d'intermédiaires avant la mise en vente des produits en rayon aux consommateurs.



Source : Autorité de la concurrence

Ensuite, une taxe spécifique appelée **octroi de mer** s'ajoute aux autres impôts, augmentant ainsi le prix des produits importés.

Enfin, la **taille limitée des marchés** de ces territoires où les coûts de production sont élevés représente un contexte peu favorable aux économies d'échelle, ce qui aggrave la vie chère. Ces petits marchés sont, de plus, marqués par une **concurrence insuffisante** : dans la plupart des secteurs (grande distribution, carburant, télécommunications, etc.), des entreprises, le plus souvent familiales et en nombre très restreint, contrôlent le marché.

2. Une structure monopolistique ou oligopolistique dommageable conjuguée à une situation économique et sociale tendue

Ces monopoles - ou oligopoles plutôt - maintiennent des prix élevés et dégagent des marges importantes, qu'elles soient prélevées par les intermédiaires ou les distributeurs. Les **coûts élevés pour entrer sur le marché** - en termes d'importation, de logistique ou de fiscalité - rendent, de plus, difficile l'émergence de nouveaux concurrents, ce qui favorise la concentration des acteurs en place.

Quatre familles détiendraient ainsi **plus de 80 % des marchés ultramarins**¹. Parmi elles, GBH (pour Groupe Bernard Hayot), est ainsi la plus grande entreprise avec un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros. Premier employeur privé dans les outre-mer, ce groupe se trouve souvent accusé d'être opaque et trop puissant. Il a, par exemple, fallu la menace d'une injonction du tribunal il y a un peu plus d'un an pour obtenir le dépôt des comptes de l'entreprise, une obligation légale pourtant. Ses 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, ses 18 000 salariés dans le monde et ses 300 filiales ont ainsi fait titrer le journal *Le Monde* le 12 février 2025 : « *Hayot, le nom de la vie chère en outre-mer* ».

L'**Autorité de la concurrence** estime dans son avis du 10 février 2026 relatif aux marges des grossistes-importateurs et des distributeurs de produits alimentaires de première nécessité en Martinique que les niveaux de marges pratiquées par ces grossistes-importateurs ainsi que par les acteurs de la grande distribution sont frappés « *d'opacité* »².

Dans ce contexte, les **crises sociales liées à la vie chère** se succèdent et se ressemblent, tout comme la réponse des pouvoirs publics. 2009 en Guadeloupe et Martinique, 2012 à La Réunion, 2017 en Guyane, 2024 à nouveau en Martinique : les constats restent les mêmes. À chaque fois, le

¹ Sur le fondement des données de l'Insee, plusieurs enquêtes journalistiques ont conduit à révéler cette situation. Cf. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/11/02/a-la-martinique-ces-grandes-familles-qui-regnent-sur-les-prix-alimentaires_6371650_3234.html et https://www.liberation.fr/societe/aux-antilles-le-systeme-na-pas-change-en- quatre-siecles-leconomie-coloniale-sest-adaptee-a-la-mondialisation-20250109_QY76D3K2RRGYZJEYFPESQ2WFII/

² Cf. <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/avis/relatif-aux-marges-des-grossistes-importateurs-et-des-distributeurs-de-produits-alimentaires>

Gouvernement réagit par une nouvelle loi¹. Malheureusement, en dépit de cette intense activité législative, la situation ne connaît pas d'amélioration sensible. Selon l'Insee, les écarts de prix avec l'Hexagone ont même légèrement progressé depuis 2010 et sont compris entre 9 % (La Réunion) et 31 % (Polynésie française), la Guyane, la Martinique et la Guadeloupe étant proches de 15 %. Surtout, ces écarts sont encore plus élevés pour les produits alimentaires : en 2022, ils atteignaient 36,7 % à La Réunion et jusqu'à 40,2 % à la Martinique et 41,8 % en Guadeloupe.



En outre-mer, en moyenne,
par rapport à l'hexagone pour
les produits alimentaires

Si les marges ne sont pas le seul facteur de tels écarts de prix, elles jouent un rôle dans la formation des prix outre-mer, en particulier compte-tenu de cette présence d'oligopoles, dont la contribution à la vie chère est souvent pointée du doigt. Le directeur général du groupe GBH estime que sa marge nette consolidée d'environ 4 % n'est pas un sujet car ses filiales dédiées à la seule distribution aval se situent autour de 2 % mais le taux consolidé interroge car il s'agit tout de même du double de ce qui est constaté dans la grande distribution métropolitaine, sachant qu'il est très difficile d'appréhender le détail des opérations intragroupes. Lors de son audition, Jocelyn Cavillot, président de l'observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de La Réunion a apporté des précisions à ce sujet complexe : *« 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 ».*

Pour les achats de produits locaux, de tels groupes détiendraient un tel pouvoir de marché qu'ils seraient en mesure d'imposer leurs prix d'achat à leurs fournisseurs. Devant la commission, Christophe Girardier, président

¹ Exemples : loi « Lodéom » en 2009, loi « Lurel » sur la régulation économique outre-mer en 2012, loi « Érom » sur l'égalité réelle outre-mer en 2017, et projet de loi sur la vie chère en 2025, toujours en cours d'examen.

de Bolonyocte Consulting, auteur de plusieurs rapports sur les économies ultramarines dont plusieurs pour les OPMR, a fait valoir l'argument suivant : *« 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 a plus généralement évoqué la position dominante d'un seul groupe, GBH, : *« 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 ».* Cependant, les OPMR, comme l'ADLC, ont dressé un portrait plus nuancé de la situation.

Le bilan dressé par l'observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de La Réunion

Le travail sur les marges des acteurs économiques est une véritable gageure outre-mer dans la mesure où les acteurs économiques sont très peu prolixes sur le sujet. Le recours au secret des affaires et le manque de moyens des OPMR ne favorisent pas non plus de réelles capacités d'investigation.

La multiplication d'étapes et d'acteurs entre le fournisseur et le client ne peut que faire progressivement croître le prix de départ, sous l'effet des marges successives des intermédiaires et avec une fiscalité qui se rajoute, comme l'octroi de mer et même avec des taux plus faibles de TVA. Dans ces territoires, certaines étapes opérées par des acteurs différents juridiquement font partie d'un même groupe économique. Un élément de coût pour un acteur devient un centre de profit pour un autre qui appartient à un même groupe. Sur les 7 acteurs de la distribution à La Réunion, deux détiennent des maillons de la chaîne logistique locale ou en amont. Il s'agit d'intégration verticale. Comme ces entités juridiques ne sont pas intégrées fiscalement, elles s'en défendent.

Selon l'OPMR, un partage d'informations précis relatif aux porteurs de capitaux permettrait assez aisément de vérifier ce qu'il en est exactement.

Plus généralement, l'OPMR relève que les moyens de contrôle de la DGCCRF sont insuffisants pour enquêter et sanctionner lorsque quelques acteurs qui disposent du pouvoir de marché verrouillent et abusent de leur position dominante.

Source : OPMR de La Réunion

3. L'expérimentation récente du protocole contre la vie chère en Martinique

À titre expérimental, un **protocole contre la vie chère** a été signé en Martinique en octobre 2024. Il prévoit **plusieurs séries d'engagements des**

acteurs économiques, de l'État et de la collectivité de Martinique pour permettre une baisse des prix à la consommation.

Les principaux engagements mis en place sont la **suspension de l'octroi de mer et de la TVA** (respectivement sur 54 et sur 69 familles de produits), ainsi que le **gel ou la baisse des taux de marge** des distributeurs. Les engagements relatifs à la compensation des frais d'approche et à la mise en place d'un tarif export ne sont pas encore effectifs à ce jour.

Par l'exploitation des données de prix des quatre plus gros distributeurs (GBH, Parfait, CréO, et SAFO), qui représenteraient à eux-seuls 80 % du marché de la grande distribution à dominante alimentaire en Martinique, comme il a été vu, la DGCCRF a pu objectiver une **baisse de prix de 10,5 %** en moyenne sur 54 familles de produits. Elle a estimé que les opérateurs analysés ont respecté leurs engagements de baisse de prix, conformément à la diminution de l'octroi de mer dont ils ont bénéficié. Le suivi des effets du protocole sur les prix se poursuivra jusqu'au terme de la période d'observation de 36 mois prévue dans le protocole, soit jusqu'à fin 2027.

4. La tentative d'apporter une réponse incomplète : le bilan du déploiement du bouclier qualité-prix (BQP)

Le Gouvernement a fait le choix d'intervenir directement dans les outre-mer au niveau des prix, et donc des marges, avec une **régulation assez poussée, à la fois des prix et des négociations commerciales.**

Un accord annuel de modération des prix des produits de grande consommation, appelé communément **bouclier qualité-prix (BQP)**, a ainsi été mis en place depuis douze ans¹. Après avis de l'Observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) compétent, les organisations professionnelles du commerce de détail, leurs fournisseurs et le représentant de l'État se réunissent pour des négociations qui doivent aboutir dans un délai d'un mois. L'accord qui en résulte fait alors l'objet d'un **arrêté préfectoral**.

Ce dispositif permet aux consommateurs de bénéficier de **prix inférieurs au prix maximum fixé par arrêté** pour une liste restreinte de produits de grande consommation (PGC), identifiés en magasin par une signalétique propre « BQP ». À La Réunion, ce panier est, par exemple, passé de 153 à 175 produits en juillet 2025. Le 10 juillet 2025, une circulaire a été publiée afin de préciser les orientations pluriannuelles que le Gouvernement entend donner aux négociations, préconisant notamment d'élargir le BQP à de nouveaux produits, voire à des prestations de services.

¹ Sur le fondement du décret du 26 décembre 2012 relatif aux accords annuels de modération de prix de produits de grande consommation prévus à l'article L. 410-5 du code de commerce, pris en application de la loi du 20 novembre 2012 relative à la régulation économique outre-mer et portant diverses dispositions relatives aux outre-mer, dite loi Lurel.

Selon la DGCCRF, des **pistes d'amélioration du dispositif BQP** existent, bien que leur mise en œuvre ne soit pas aisée. Elles tiennent en premier lieu à la **portée des négociations de prix** menées par les préfets qui, sur certains territoires, sont élargies progressivement à un nombre moins restreint de produits, en intégrant des produits plus consommés, c'est le cas en Martinique par exemple. Une **meilleure information sur les marges commerciales** permettrait également de tenir des négociations plus pertinentes pour ce qui concerne les efforts tarifaires demandés. Par ailleurs, les négociations pourraient également **impliquer davantage d'autres opérateurs économiques que la grande distribution** - en particulier, les fournisseurs, importateurs-grossistes et transporteurs - pour faire gagner de l'efficacité au dispositif. En outre, le dispositif n'est pas toujours respecté par les distributeurs et connaît un succès mitigé dans certains territoires, où les négociations avec les distributeurs sont difficiles et où le BQP reste peu connu des consommateurs, comme en Guyane et à Mayotte).

Les anomalies dans la mise en œuvre du BQP

Certains **engagements ne sont pas respectés en magasin**, d'où la nécessité de contrôles fréquents, afin de vérifier le respect du plafond de prix global du panier, la disponibilité des produits, leur conformité qualitative à la liste définie, l'étiquetage et le balisage en magasin.

Comme le dispositif reste **volontaire**, et qu'**aucune sanction** spécifique n'est prévue en cas de non-respect du dispositif, la **problématique des mesures coercitives** à envisager se pose régulièrement (une pratique commerciale trompeuse a été relevée à La Réunion du fait du non-respect des engagements pris, le distributeur n'ayant montré aucune intention d'y remédier).

Les **anomalies** principalement constatées par la DGCCRF tiennent à des indisponibilités de produits, des manquements aux règles d'affichage et de communication en magasin (balisage et logo, affichage en entrée), ainsi que des retards significatifs dans la transmission mensuelle des listes de prix à la préfecture.

Les **indisponibilités** relèvent pour moitié de ruptures ponctuelles d'approvisionnement, et pour l'autre moitié de ruptures structurelles liées aux difficultés rencontrées par les chaînes logistiques à l'international.

Source : DGCCRF

Si le BQP n'est qu'une **solution partielle**, il apporte **un peu de pouvoir d'achat** à nos compatriotes ultramarins, tout en laissant en suspens la question plus générale de la répartition de la valeur entre producteurs, transformateurs, intermédiaires et distributeurs dans ces territoires ultramarins.

Dans son avis précité du 10 février 2026, l'**Autorité de la concurrence** formule, quant à elle, **neuf recommandations** permettant de répondre de

manière plus ambitieuse à ce défi. La commission juge pertinent de les rappeler ici.

**Les recommandations de l'Autorité de la concurrence
dans son avis sur les marges en Martinique**

Faisant suite au protocole d'objectifs et de moyens de lutte contre la vie chère signé en octobre 2024 par l'État, la Collectivité territoriale de Martinique et différents opérateurs, l'avis de l'Autorité de la concurrence du 10 février 2026 analyse les causes de la vie chère en Martinique et formule neuf recommandations.

Elles peuvent être regroupées de façon synthétique en cinq axes : renforcement des moyens des OPMR (recommandations 1 et 2) ; actions structurelles pour accroître la taille des marchés, la concurrence et la transparence, notamment sur les taux d'octroi de mer (recommandations de 3 à 6) ; renforcement des contrôles de la DGCCRF et de ses moyens (recommandation 7) ; travail sur les marges des importateurs-grossistes, plus importantes que celles des distributeurs (recommandation 8) dispositif de suivi des données en matière de prix et de marges (recommandation 9).

Source : commission d'enquête d'après l'avis précité de l'Autorité de la concurrence

Nos compatriotes ultramarins méritent une véritable **mobilisation autour de l'objectif de lutte contre la vie chère et de vigilance sur les pratiques des oligopoles locaux**. La commission déplore la tendance observée lors des auditions, à la fois de la part des acteurs privés – grands groupes comme fédérations et organisations professionnelles –, mais plus encore des administrations et des ministres, à botter en touche et à systématiquement se défausser, dès que les sujets abordés concernaient les problématiques des outre-mer. Elle juge que **ces marchés méritent toute notre attention, en raison des atteintes aggravées à la concurrence et à la transparence qui y sont constatées**. Elle demande donc, en particulier et *a minima*, un renforcement des contrôles de la DGCCRF et un renforcement des moyens des OPMR permettant un travail de suivi rigoureux des prix et des marges.

Sans formuler de propositions définitives en face de ces problématiques complexes, la commission recommande de poursuivre la réflexion, notamment en s'interrogeant sur la pertinence éventuelle de plusieurs pistes comme :

- assurer le développement des filières de production locales ;
- encadrer davantage la concentration outre-mer, en se posant en particulier la question du cumul des rôles de distributeur et d'importateur-grossiste ;
- compenser l'éloignement par le principe de continuité territoriale ;

- réformer l'Autorité de la concurrence en la dotant d'une section outre-mer ;
- doter les OPMR de la personnalité morale, en lien avec la question de leurs moyens.

C. UNE MISE EN ŒUVRE QUI RESTE INSUFFISANTE

1. La DGCCRF, un rouage essentiel dont l'action manque encore d'efficacité

a) Des contrôles nécessaires à la bonne application des lois EGalim mais trop rares et mal ciblés

L'effectivité de l'encadrement des négociations commerciales qui résulte des lois EGalim repose largement sur la DGCCRF. Il lui incombe en effet de contrôler le respect de ses divers dispositifs – contractualisation, sanctuarisation de la matière première agricole, date butoir, clause de révision automatique des prix, encadrement des promotions et des pénalités logistiques, etc. – par les différents acteurs de la chaîne de valeur.

Olivier Mevel a, à ce titre, affirmé auprès de la commission que *« les contrôles liés au respect des lois EGalim se sont nettement intensifiés ces dernières années, notamment via la DGCCRF. Le nombre de contrôles a augmenté, les sanctions financières ont été relevées et certaines décisions ont été rendues publiques, ce qui participe à une forme de régulation par la réputation ».*

La DGCCRF a ainsi indiqué à la commission que **ses services analysent chaque année en moyenne 1 400 conventions conclues entre les distributeurs et leurs fournisseurs au cours des négociations commerciales**, outre les contrôles qu'ils réalisent au cours de l'année.

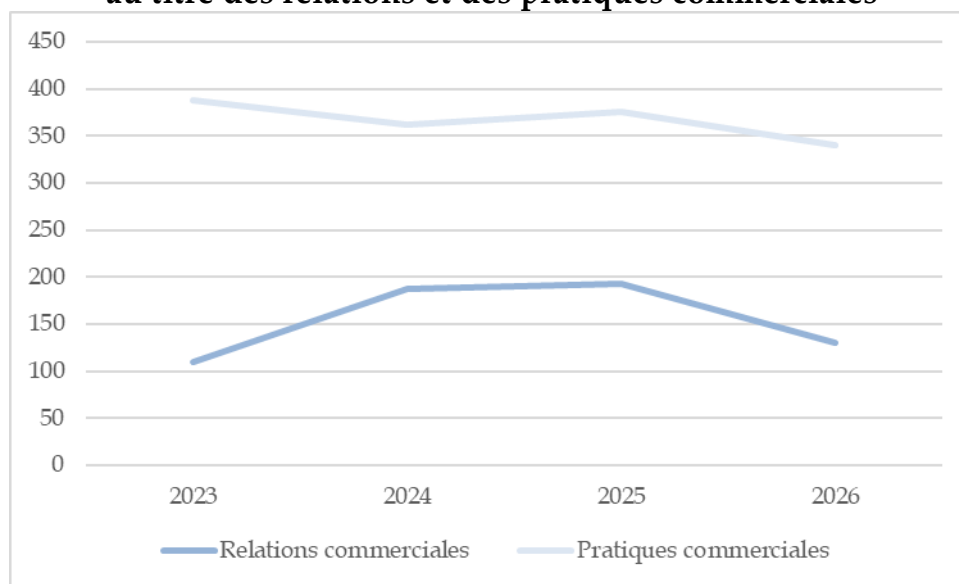
Concernant l'obligation de contractualisation qui s'applique à l'amont agricole, lors de ses échanges avec la commission, la DGCCRF a souligné que, dès 2024, *« face aux constats répétés d'absence de contractualisation à l'amont agricole et de contrats non conformes à la loi, il a été décidé de passer d'une politique de suites pédagogiques à une politique de suites correctives, reposant sur des injonctions de mise en conformité prononcées à l'encontre des opérateurs contrôlés ».* La commission salue l'évolution de l'approche de la direction générale et les résultats auxquels elle aboutit. La même administration a en effet remarqué que *« les suites de ces procédures sont encourageantes puisque plusieurs opérateurs se sont conformés aux termes des injonctions prononcées ou sont en train d'y parvenir ».*

Le groupe sénatorial de suivi des lois EGalim a constaté en 2024 que plusieurs constats positifs pouvaient déjà être dressés au regard de l'activité de contrôle de la DGCCRF. Le nombre de contrôles effectués sur l'amont agricole a par exemple augmenté de 75 % entre 2022 et 2023 et, en 2024, 85 % des 1 400 contrats analysés par la DGCCRF préoyaient une clause de révision

automatique des prix¹. Toutefois, la commission regrette, avec le groupe de suivi, que la DGCCRF ne se cantonne souvent à une appréciation strictement formelle des contrats (respect de la date butoir, intégration des clauses obligatoires, etc.) sans analyser suffisamment leur économie générale.

La DGCCRF a par ailleurs transmis à la commission le nombre annuel de contrôles effectués par ses services en matière *i.* de pratiques commerciales de la grande distribution et *ii.* de relations commerciales et de contractualisation écrite entre les producteurs et leurs acheteurs – et de ceux qu’elle effectuera en 2026 au titre de son programme annuel.

**Nombre annuel d’établissements contrôlés par la DGCCRF
au titre des relations et des pratiques commerciales**



Source : commission d’enquête, d’après les données de la DGCCRF

Interrogée par la commission au sujet de la baisse du nombre de ses contrôles depuis 2024, la DGCCRF l’a justifiée par sa volonté d’améliorer leur ciblage.

En tout état de cause, depuis l’entrée en vigueur de la première loi EGalim, la DGCCRF a dénombré, dans le cadre des contrôles qu’elle a réalisés :

- **16 assignations civiles devant le tribunal de commerce** (27 mois écoulés entre le début de l’enquête et la signification de l’assignation) ;
- **14 amendes administratives prononcées**, principalement liées à la méconnaissance de la date butoir et du formalisme contractuel

¹ *Rapport d’information n° 156 (2024 – 2025) sur le suivi des lois EGalim, fait par Daniel Gremillet, sénateur, et Anne-Catherine Loisier, sénatrice, au nom de la commission des affaires économiques.*

(8 mois écoulés entre le début de l'enquête et l'envoi de la lettre de pré-amende) ;

- **8 injonctions administratives sous astreinte adressées**, principalement en raison d'une enfreinte à l'encadrement des pénalités logistiques (16,6 mois écoulés entre le début de l'enquête et l'envoi de la pré-injonction).

Serge Papin, ministre chargé du commerce qui exerce une tutelle sur la DGCCRF, a à ce titre répondu durant son audition à la rapporteure qui lui demandait s'il suggérerait à la direction générale d'observer une certaine souplesse dans ses contrôles : « *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.* »

Si la commission salue les progrès dans l'exécution des lois EGalim induits par l'activité de contrôle de la DGCCRF, elle juge, comme le groupe de suivi sénatorial, que cette dernière devrait être accentuée.

Il apparaît en effet que **certains des principaux volets des lois EGalim demeurent en pratique peu appliqués, voire contournés**, tels que le principe de contractualisation et la logique de la construction du prix « en marche avant »¹.

La fréquence des contrôles de la DGCCRF est d'autant plus nécessaire que les entreprises victimes de pratiques restrictives de concurrence ou anticoncurrentielles demeurent réticentes à saisir les autorités de contrôle par crainte de subir des mesures de rétorsion commerciales, comme le remarquait déjà en 2019 la commission d'enquête sur la situation et les pratiques de la grande distribution de l'Assemblée nationale².

La DGCCRF a ainsi précisé à la commission qu'« *il arrive fréquemment que des fournisseurs informent la DGCCRF, de manière officielle, [...] de pratiques qu'ils subissent de la part des distributeurs et qu'ils considèrent comme des pratiques abusives. En revanche, les fournisseurs peuvent être plus réticents lorsqu'il s'agit de faire des déclarations officielles, par un procès-verbal signé par un agent de la DGCCRF. Or, ces procès-verbaux sont essentiels pour que ces informations puissent être utilement exploitées dans le cadre d'une enquête puis d'une procédure (assignation ou sanction administrative), le cas échéant* ».

La DGCCRF a toutefois ajouté que « *les liens avec les fédérations professionnelles ont cependant permis d'améliorer la situation* sur les dernières

¹ Voir la partie III du rapport.

² *Rapport n° 2268 (2019 – 2020) sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec leurs fournisseurs, fait par Thierry Benoît et Grégory Besson-Moreau, députés, au nom de la commission d'enquête.*

années », car elles ont informé les fournisseurs « *de la nécessité de formuler des déclarations* ».

En effet, en dehors de certaines procédures qui peuvent reposer sur la seule analyse des contrats et de la comptabilité, telles que les injonctions formulées au sujet des pénalités logistiques, **ces déclarations sont essentielles à l'aboutissement des enquêtes de la DGCCRF**. Cette dernière a en outre assuré à la commission que « *ces signalements sont pris en compte pour orienter les investigations approfondies mises en œuvre après la fin des négociations commerciales annuelles* ».

La DGCCRF a cependant écarté l'éventualité d'anonymiser les déclarations des fournisseurs, pour des raisons tant pratiques que juridiques. Sur le plan pratique, il serait aisé d'identifier le fournisseur au regard des informations qui figurent dans ces déclarations – et l'éventuelle occultation de ces éléments priverait du reste le procès-verbal de sa force probante. Sur le plan juridique, une telle disposition porterait une atteinte au droit à un procès équitable¹.

Concernant le dispositif autonome prévu pour les lanceurs d'alerte, il apparaît que les pratiques restrictives de concurrence n'appartiennent pas à son champ, tel qu'il a été défini par le décret n° 2022-1284 du 3 octobre 2022². La DGCCRF a toutefois assuré à la commission que « *ce point devrait être rectifié lors du prochain décret modificatif* » et a précisé qu'en matière de concurrence au sens large, **aucun signalement n'avait été reçu en 2022, 12 en 2024 et 13 en 2025**.

Les spécificités de ce secteur caractérisé par la dépendance économique des fournisseurs à l'égard des distributeurs expliquent donc **les difficultés que la DGCCRF rencontre dans le ciblage de ses contrôles et la réunion des éléments nécessaires au succès de ses enquêtes**.

Il ne s'agit toutefois pas du seul obstacle à l'activité de contrôle de la DGCCRF. Les distributeurs ont en effet adopté des stratégies pour se soustraire à l'application des lois EGalim, au premier rang desquelles figure l'installation de leurs centrales d'achat et de services hors des frontières nationales. Aussi le professeur Muriel Chagny a-t-elle constaté auprès de la commission que « *le principal obstacle pour la législation française tient à son application dans l'espace* ».

Cet état de fait soulève à la fois des difficultés pratiques et juridiques. Pratiques, puisque **la DGCCRF ne peut exercer ses pouvoirs d'enquête et**

¹ Cour de cassation, chambre commerciale, arrêt du 11 mai 2022, pourvoi n° 19-22.242, publié au bulletin : « [...] la cour d'appel, qui s'est fondée, de façon déterminante, sur des déclarations recueillies anonymement pour estimer rapportée la preuve de l'existence d'une soumission des fournisseurs aux clauses contractuelles en cause, a méconnu les exigences » de l'article 6, paragraphes 1^{er} et 3 de la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

² Décret n° 2022-1284 du 3 octobre 2022 relatif aux procédures de recueil et de traitement des signalements émis par les lanceurs d'alerte et fixant la liste des autorités externes instituées par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.

donc recueillir des éléments de preuve qu’auprès des fournisseurs de ces centrales. Juridiques, car certaines centrales contestent par la voie contentieuse les précisions apportées par la loi Descrozaille quant à l’application du droit français aux conventions « *portant sur des produits ou des services commercialisés sur le territoire français* »¹.

Eurelec, la centrale d’achat dont l’enseigne Leclerc est actionnaire, a ainsi contesté l’application de la loi française à ses contrats. Jérémie Vilain, son directeur général, a confirmé durant son audition qu’« ***Eurelec et ses actionnaires, notamment Rewe et Ahold Delhaize, contestent les amendes françaises et l’application du droit français à leur encontre. Les contentieux sont en cours et chacun utilise toutes les possibilités de recours auprès des juridictions tant belges, qui nous ont donné raison, que françaises et européennes. Nous voulons que la question de droit soit réglée, que la primauté du droit belge et du droit européen soit reconnue*** ».

La commission a par la suite déploré que Philippe Chauve, chef d’unité à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne, étaye cette appréciation en ces termes lors de son audition : « *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 d’enquête a en revanche constaté avec satisfaction que la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE), saisie par la cour d’appel de Paris d’une question préjudicielle à ce sujet, a admis l’action du ministre de l’économie français contre la centrale Eurelec² et que la cour d’appel de Paris a en conséquence jugé dans un arrêt du 13 décembre 2024 que l’article L. 441-3 du code de commerce, qui encadre les négociations commerciales, « *contient*

¹ L’article L. 444-1 A du code de commerce dispose ainsi que les dispositions relatives aux pratiques restrictives de concurrence « s’appliquent à toute convention entre un fournisseur et un acheteur portant sur des produits ou des services commercialisés sur le territoire français. Ces dispositions sont d’ordre public. Tout litige portant sur leur application relève de la compétence exclusive des tribunaux français, sous réserve du respect du droit de l’Union européenne et des traités internationaux ratifiés ou approuvés par la France et sans préjudice du recours à l’arbitrage ».

² Cour de justice de l’Union européenne, 8^{ème} chambre, décision préjudicielle, affaire C-98/22 du 22 décembre 2022, Eurelec.

une disposition impérative, dont le respect est crucial pour la préservation d'une certaine égalité entre fournisseurs et distributeurs et qui s'avère ainsi indispensable pour l'organisation économique et sociale de la France » et « doit être regardée comme une loi de police, s'appliquant à toute situation entrant dans son champ d'application ». Eurelec s'étant pourvue en cassation, la commission sera donc particulièrement attentive à la décision que la Cour de cassation rendra dans ce litige.

b) Les sanctions encourues sont insuffisamment dissuasives compte tenu du délai dans lequel elles deviennent exécutoires, de leur montant et de la délicate caractérisation des pratiques restrictives de concurrence

La commission d'enquête considère en conséquence que les sanctions encourues au titre des pratiques restrictives de concurrence sont insuffisamment dissuasives et manquent d'efficacité pour trois raisons principales.

En premier lieu, **les sanctions administratives et civiles prévues en droit français ne deviennent souvent exécutoires qu'au terme d'un long contentieux**. Les données transmises par la DGCCRF à la commission permettent ainsi de constater que **sept des huit sanctions prononcées à l'égard des centrales nationales et européennes entre 2019 et 2025 ont fait l'objet d'un contentieux, dont aucun n'a abouti à ce jour**. Pour les quatre amendes de 2026, le délai du recours contentieux court encore.

Suivi des dernières amendes prononcées par la DGCCRF

Année	Distributeur	Manquement	Montant de l'amende	Dernière décision	Situation actuelle	Amende payée
2019	Carrefour	Date butoir	2 931 000	Rejet	Pourvoi devant le Conseil d'État	Oui
2019	Système U	Date butoir	1 140 000	Rejet	Pourvoi devant le Conseil d'État	Oui
2019	Intermarché	Date butoir	211 000		Pas de recours	Oui
2020	Leclerc	Date butoir	6 340 000	Rejet	Pourvoi devant le Conseil d'État	Non
2020	Intermarché	Absence de mention des	19 200 000	Rejet	Pourvoi devant le	Oui

		services internationaux			Conseil d'État	
2024	Carrefour	Date butoir	7 640 200		Saisine du tribunal administratif	Oui
2024	Leclerc	Date butoir	38 067 000		Saisine du tribunal administratif	Non
2025	Auchan	Absence d'avenant et de définition des services de coopération commerciale	830 000		Saisine du tribunal administratif	Oui
2026	Leclerc	Date butoir	33 537 615		Délai contentieux en cours	Non
2026	Carrefour	Date butoir	6 101 207		Délai contentieux en cours	Non
2026	Aura ¹	Date butoir	5 400 000		Délai contentieux en cours	Non
2026	Aura	Date butoir	147 000		Délai contentieux en cours	Non

Source : DGCCRF

L'exemple d'Eurelec suffit à démontrer les limites des sanctions infligées par la DGCCRF et des contentieux engagés au civil par le ministre de l'économie :

- la DGCCRF a prononcé à son égard des sanctions administratives de 6,3 millions d'euros en 2020, 38,1 millions d'euros en 2024 et 33,5 millions d'euros en 2026 pour méconnaissance de la date butoir, qui ont toutes fait l'objet d'une saisine du juge administratif ;
- le ministre de l'économie a assigné Eurelec et trois de ses entités devant le tribunal de commerce de Paris pour déséquilibre significatif en juillet 2019. Ce contentieux devant le juge judiciaire n'a, lui non plus, pas encore abouti.

¹ Cette alliance rassemble pour rappel Intermarché, Auchan et Casino.

La DGCCRF a ainsi confirmé auprès de la commission que, *« plus que le niveau des sanctions, ce sont les difficultés procédurales, renforcées lorsque l'action du ministre vise une centrale européenne, qui ralentissent les procédures et diffèrent excessivement le prononcé des sanctions (jusqu'à 10 ans sont nécessaires après le dépôt de l'assignation pour obtenir une décision de première instance) »*.

En conséquence, **le doublement des sanctions encourues, souvent prévu en cas de réitération, est d'application délicate**, car il ne vaut que pour les réitérations constatées dans un délai qui court lorsque la première décision de sanction devient définitive.

En deuxième lieu, **plusieurs sanctions encourues demeurent insuffisamment dissuasives en dépit du rehaussement récent de leur plafond par le législateur**.

La commission a tout d'abord observé que **les autorités de contrôle disposent désormais, pour l'essentiel, de moyens de sanction adaptés** aux infractions commises. Le Parlement a par exemple :

- prévu que la sanction civile prononcée au titre d'un avantage sans contrepartie ou d'un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties, qui s'élevait à un maximum de 2 millions d'euros, pouvait également être **portée au triple du montant des sommes indûment versées ou, de manière proportionnée, à 5 % du chiffre d'affaires** hors taxes réalisé en France de l'entreprise¹. Il a ensuite rehaussé à 5 millions d'euros le montant de l'amende civile². Pour rappel, depuis l'entrée en vigueur de la première loi EGalim, 16 assignations ont été formées devant le juge civil ;
- permis à la DGCCRF, pour les manquements passibles d'une amende civile, **d'assortir les injonctions administratives d'une astreinte qui peut s'élever jusqu'à 1 % du chiffre d'affaires** mondial consolidé du groupe auquel l'entreprise appartient³. La DGCCRF considère qu'il s'agit d'un *« outil efficace »*, en ce qu'elle a *« rarement eu à prononcer la liquidation d'astreintes après le prononcé de telles injonctions »*. Pour rappel, la DGCCRF en a prononcé 8 depuis l'entrée en vigueur d'EGalim 1.

En dehors de ces hypothèses et comme Olivier Mevel l'a remarqué auprès de la commission, *« le risque économique lié à une sanction reste, dans de nombreux cas, inférieur aux gains potentiels issus de pratiques de contournement »*.

¹ Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

² Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

³ Loi n° 2020-1508 du 3 décembre 2020 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière.

Plusieurs industriels ont par exemple estimé devant la commission que **la sanction encourue au titre de la méconnaissance de la date butoir**, qui s'élève en principe à un million d'euros par convention¹, était dérisoire au regard des avantages financiers obtenus par l'application par le distributeur, plusieurs mois durant, du tarif de l'année précédente.

L'exemple de la sanction encourue en cas de méconnaissance de l'encadrement des promotions est également éloquent. Le législateur a prévu une amende administrative qui peut s'élever à 375 000 euros pour une personne physique ou à la moitié des frais publicitaires engagés par le distributeur². Or, la commission partage l'appréciation de la DGCCRF, qui juge ce dispositif « *insuffisamment dissuasif* », **dans la mesure où sa méconnaissance peut *in fine* représenter une opération financière favorable pour le distributeur.**

La commission a enfin observé avec satisfaction que la pratique de la dénonciation publique (*name and shame*) des entreprises qui méconnaissent l'encadrement des négociations commerciales est tout à fait installée. La DGCCRF lui a en effet indiqué qu'elle « *publie systématiquement les sanctions et injonctions infligées dans le domaine des relations commerciales quand la loi l'y autorise* » pour dissuader les distributeurs de s'adonner à ces pratiques.

En troisième lieu et plus fondamentalement, comme l'a remarqué Olivier Mevel devant la commission, « ***une approche exclusivement fondée sur le contrôle et la sanction*** » **manque structurellement d'efficacité, car les pratiques des distributeurs « ne relèvent pas nécessairement de pratiques illégales, mais d'une optimisation du cadre existant dans un contexte de rapport de force asymétrique ».**

La commission estime donc que, sauf exception motivée par la gravité et la récurrence de certaines pratiques, comme par exemple les suspensions de commandes lors de la période des négociations commerciales, le législateur ne doit pas s'employer à concevoir des infractions nouvelles ou à modifier à plusieurs reprises les dispositifs existants pour s'adapter aux différentes pratiques commerciales contestables des distributeurs. Une telle démarche induirait une complexification croissante des négociations commerciales qui pourrait s'avérer préjudiciable aux acteurs mêmes que le législateur entend protéger.

L'exemple des déréférencements abusifs en témoigne. L'adaptation des dispositions de l'article L. 442-1 du code de commerce applicables en la

¹ Article L. 441-6 du code de commerce : « [...] le non-respect de l'échéance du 1^{er} mars prévue au IV de l'article L. 441-3 est passible d'une amende administrative dont le montant ne peut excéder 200 000 € pour une personne physique et 1 000 000 € pour une personne morale. Le maximum de l'amende encourue est porté à 400 000 € pour une personne physique et 2 000 000 € pour une personne morale en cas de réitération du manquement dans un délai de deux ans à compter de la date à laquelle la première décision de sanction est devenue définitive ».

² Loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique.

matière aux pratiques actuelles des distributeurs serait ainsi « *susceptible de produire des effets pervers en dissuadant de nouer des relations commerciales avec des petites et moyennes entreprises (PME)* », voire d'être contournée, selon le professeur Muriel Chagny. Cette dernière a donc jugé auprès de la commission qu'« *il conviendrait d'envisager, de façon générale, le droit des pratiques restrictives en complémentarité avec le droit des pratiques anticoncurrentielles* ».

Un déréférencement abusif pourrait ainsi tout à fait relever « *de l'interdiction des ententes en cas de boycott organisé entre plusieurs enseignes ou encore [...] de l'abus de dépendance économique rénové* », auquel des développements seront consacrés dans la suite du rapport¹.

L'Autorité de la concurrence constatait déjà dans son avis de 2015 relatif aux centrales d'achat dans le secteur de la grande distribution que « *la plupart des pratiques susceptibles d'être qualifiées d'abus de dépendance économique sont également susceptibles d'entrer dans le champ des interdictions de l'article L. 442-1 du code de commerce (c'est le cas en particulier des pratiques de déréférencement ou d'octroi d'avantages sans contrepartie)* »².

2. Les autorités de contrôle de la concurrence retiennent une conception du droit de la concurrence inadaptée en face des déséquilibres concrets des relations commerciales

La commission a constaté, comme la commission d'enquête de l'Assemblée nationale avant elle³, que les droits français et européen de la concurrence se caractérisent pour l'essentiel par leur richesse et leur effectivité.

Elle a toutefois souhaité consacrer une partie de ses travaux à l'approche que les autorités de contrôle retiennent de la puissance d'achat dont disposent aujourd'hui les distributeurs, spécialement dans le cadre des alliances à l'achat, souvent plastiques, qu'ils ont élaborées ces dernières années.

Il lui apparaît en effet que la conception que l'Autorité de la concurrence et la direction générale de la concurrence de la Commission européenne ont adoptée de certaines notions les empêche de sanctionner des pratiques que la commission juge abusives.

Le professeur Muriel Chagny a en effet rappelé devant la commission que « *les règles de fond appréhendant les pratiques anticoncurrentielles sont en*

¹ Voir les parties II, III et IV du rapport.

² Autorité de la concurrence, avis n° 15-A-06 du 31 mars 2015 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, paragraphe 303.

³ Rapport n° 2268 (2019 – 2020) sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec leurs fournisseurs, fait par Thierry Benoît et Grégory Besson-Moreau, députés, au nom de la commission d'enquête.

nombre limité et caractérisées, pour l'essentiel, par une grande stabilité, ce qui est facilité par leur formulation générale, reposant sur des standards. S'agissant de l'interdiction des ententes et des abus de position dominante, communes au droit de l'Union européenne et au droit interne, les évolutions sont principalement opérées sous l'impulsion des autorités de concurrence et des juridictions ». **Or, la commission considère que ces autorités n'ont pas adapté leur jurisprudence à l'évolution de la puissance d'achat des distributeurs.**

a) *Une orientation axée sur la baisse des prix, conditionnée par le droit et la pratique de l'Union européenne*

La puissance d'achat des distributeurs se manifeste aujourd'hui principalement au sein de leurs centrales d'achat nationales et internationales, qui reposent souvent sur une alliance à l'achat dont les capacités sont décuplées par la concentration actuelle du secteur.

Les autorités de contrôle accueillent en principe favorablement ces accords d'achat, dans la mesure où ils sont susceptibles « de conduire à une baisse des prix, à plus de diversité ou à une amélioration de la qualité des produits pour les consommateurs », selon les lignes directrices de la Commission européenne¹, dont s'est prévalu la fédération du commerce et de la distribution (FCD) devant la commission : « *Les centrales sont bénéfiques pour le pouvoir d'achat des consommateurs. Selon la Commission européenne, ces centrales sont susceptibles d'apporter des avantages aux consommateurs par des baisses de prix. Ce sont des réponses à la crise du pouvoir d'achat.* »

La Commission européenne reconnaît toutefois que, « *dans certains cas, les achats groupés peuvent aussi poser des problèmes de concurrence* »², notamment lorsqu'ils favorisent la transmission d'informations commercialement sensibles ou qu'ils confèrent à leurs membres une puissance d'achat excessive, génératrice d'effets restrictifs sur la concurrence. Elle précise cependant qu'« *il n'existe pas de seuil absolu au-delà duquel on peut présumer que les membres d'un accord d'achat groupé ont un pouvoir de marché tel que l'accord d'achat groupé est susceptible de produire des effets restrictifs sur la concurrence* »³.

Les pratiques de ces structures peuvent alors principalement être appréhendées à travers l'interdiction des ententes⁴, lorsqu'une même centrale associe plusieurs distributeurs, et l'interdiction des abus de dépendance économique⁵, en toute hypothèse. L'interdiction des abus de

¹ Commission européenne, lignes directrices sur l'applicabilité de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux accords de coopération horizontale (2023/C 259/01), 21 juillet 2023, paragraphe 275.

² Ibid.

³ Ibid, paragraphe 291.

⁴ Article L. 420-1 du code de commerce et article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

⁵ Article L. 420-2 du code de commerce.

position dominante¹ n'apparaît quant à elle pas adaptée à la caractérisation des pratiques des distributeurs, car il s'agit de « *plusieurs opérateurs de force similaire* », selon les mots du professeur Muriel Chagny.

Dans son avis sur les alliances à l'achat dans le secteur de la grande distribution de 2015², l'Autorité de la concurrence a rappelé que « ***quatre critères, considérés comme cumulatifs, sont retenus pour caractériser l'état de dépendance économique d'un fournisseur vis-à-vis d'un distributeur :***

- *l'importance de la part du chiffre d'affaires réalisé par ce fournisseur avec le distributeur ;*
- *l'importance du distributeur dans la commercialisation des produits concernés ;*
- *l'absence de choix délibéré du fournisseur de concentrer ses ventes auprès du distributeur (l'Autorité examine si la concentration des ventes résulte d'un choix stratégique ou d'une nécessité technique), et ;*
- *l'absence de solutions alternatives pour le fournisseur. »*

Dans le même avis, elle a également souligné que « *les pouvoirs de négociation respectifs des fournisseurs et des distributeurs dépendent largement des alternatives auxquelles ceux-ci pourraient recourir en cas d'échec éventuel de leurs négociations : plus ces alternatives sont effectives, plus l'opérateur est susceptible d'exercer une pression sur son partenaire, en menaçant par exemple de rompre les négociations* ».

Si les différentes conditions posées par l'Autorité de la concurrence apparaissent à première vue satisfaites pour toutes les alliances à l'achat existantes, le professeur Muriel Chagny a souligné auprès de la commission que ***l'interdiction des abus de dépendance économique « a été rendue ineffective par une interprétation très et trop restrictive de la dépendance économique, à laquelle l'Autorité de la concurrence et juridictions judiciaires ont procédé. [...] Dès lors, l'interdiction n'a quasiment jamais été invoquée avec succès »***, à l'exception de la décision de l'Autorité de la concurrence relative à l'entreprise Apple³, qui n'a pas tout à fait été suivie par la cour d'appel de Paris⁴ et au sujet de laquelle la Cour de cassation doit encore se prononcer.

L'Autorité de la concurrence précise par exemple dans son avis de 2015 précité que le critère de la part du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le distributeur « *a généralement été considéré comme un critère*

¹ Article L. 420-2 du code de commerce et article 102 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

² Autorité de la concurrence, avis n° 15-A-06 du 31 mars 2015 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, paragraphe 239.

³ Autorité de la concurrence, décision n° 20-D-04 du 16 mars 2020 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la distribution de produits de marque Apple.

⁴ Cour d'appel de Paris, pôle 5, chambre 7, arrêt n° 20/08582 du 6 octobre 2022, Société Apple Inc. et al.

important mais non déterminant pour caractériser un état de dépendance économique ». Ainsi cet état n'a-t-il pas été caractérisé dans l'affaire Cora, tandis que certains fournisseurs réalisaient entre 22 % et 67,5 % de leur chiffre d'affaires avec cette enseigne¹.

Plus, et comme l'a concédé l'Autorité de la concurrence auprès de la commission, **les lignes directrices de la Commission européenne sur l'applicabilité de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux accords de coopération horizontale² ont rehaussé le standard de preuve attendu pour caractériser les atteintes que ces alliances portent à la concurrence.**

Il est ainsi « *désormais nécessaire d'analyser les effets réels des pratiques sur la concurrence, ce qui complexifie largement l'analyse et la charge de la preuve* », car il importe « *d'apprécier les accords d'achat en fonction de leur contexte juridique et économique, au regard de leurs effets réels et probables sur la concurrence* ».

Cette approche « *par effet* » « *implique une analyse économique complète (identification des marchés pertinents, analyse fine du fonctionnement du marché, appréciation du comportement des acteurs notamment dans le scénario contrefactuel, etc.)* », tandis que la nocivité d'une pratique est présumée dans le cadre d'une approche « *par objet* ».

Or, la commission considère avec le professeur Muriel Chagny qu'il serait précieux de disposer d'un « *instrument permettant d'appréhender efficacement les abus d'exploitation* dans les cas où l'abus de position dominante n'y suffit pas, faute de pouvoir caractériser la détention d'une position dominante sur le marché ».

La commission constate du reste qu'il s'agit d'une **préoccupation constante du législateur national, qui a conçu un encadrement spécifique aux alliances à l'achat constituées dans le secteur de la grande distribution**. L'article L. 462-10 du code de commerce prévoit en effet que l'Autorité de la concurrence :

- doit être informée de tout accord d'achat groupé quatre mois avant sa mise en œuvre ;
- peut effectuer un bilan concurrentiel de la mise en œuvre d'un tel accord pour examiner s'il est de nature à porter une atteinte à la concurrence ;

¹ Conseil de la concurrence, décision n° 93-D-21 du 8 juin 1993 relative à des pratiques mises en œuvre par Cora.

² Commission européenne, lignes directrices sur l'applicabilité de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux accords de coopération horizontale (2023/C 259/01), 21 juillet 2023.

- peut prendre des mesures conservatoires lorsqu'un tel accord entraîne ou est susceptible d'entraîner une atteinte grave à la concurrence.

b) *Une approche qui ne tient pas compte de la réalité du risque de dépendance économique*

La commission considère que **l'approche retenue par les autorités de contrôle en matière de pratiques anticoncurrentielles est inadaptée à la réalité actuelle du secteur de la distribution**, qui est marqué par un « déséquilibre économique structurel entre les acteurs », selon les mots d'Olivier Mevel.

La fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) a ainsi constaté auprès de la commission que « **la concentration croissante de la grande distribution aggrave mécaniquement la dépendance économique des fournisseurs**, et en premier lieu celle des petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises. Aussi, plus le marché se concentre, plus le rapport de force se dégrade, plus l'enjeu des négociations commerciales devient vital pour ces entreprises »¹.

La fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict) a par exemple précisé devant la commission que « **la grande distribution constitue le principal débouché des entreprises du secteur, représentant plus de 70 % de leur chiffre d'affaires**. Ces relations s'inscrivent dans un contexte de fort déséquilibre structurel, marqué par une concentration importante de l'aval : environ cinq grandes enseignes de distribution font face à près de 440 entreprises de charcuterie. Dans ce cadre, les négociations commerciales sont extrêmement tendues et fortement centrées sur les prix, au détriment d'une prise en compte suffisante des réalités économiques des industriels, notamment l'évolution de leurs coûts ».

Les chiffres dont la commission a pris connaissance lui ont permis d'observer que la grande distribution pouvait représenter entre 79 % et 94 % du chiffre d'affaires d'un industriel, et que ses seuls trois premiers clients pouvaient compter ensemble pour 74 % à 93 % de son chiffre d'affaires.

Or, comme la fédération nationale des industries laitières l'a remarqué devant la commission, « lorsqu'une centrale européenne négocie avec un acteur laitier de première importance, elle négocie environ 1,5 % à 2,3 % de son chiffre d'affaires. Pour ce même industriel, le poids de la centrale d'achat représente entre 10 % et 23 % de son chiffre d'affaires ». De surcroît, « l'industriel n'a pas de marché de substitution : en cas de déréférencement, il s'agit d'une perte sèche qu'il ne peut compenser par ailleurs ».

Thierry Dahan, le précédent médiateur des relations commerciales agricoles, a défendu en ces termes lors de son audition l'évolution de la notion d'abus de dépendance économique :

¹ Voir la partie III du rapport.

« Pour qualifier une situation de dépendance économique, la Cour de cassation retient comme critère l'absence de solution de substitution. Mais si vous n'avez devant vous comme acheteurs que Leclerc, Carrefour et l'alliance Intermarché, comment pouvez-vous trouver une autre solution ? Vous êtes en situation de dépendance économique à l'égard de ces trois enseignes.

En résulte pour certaines entreprises, y compris les plus grandes, un risque de dépendance économique totale à l'égard des acheteurs de la grande distribution française. C'est un changement majeur.

Il y a encore quatre ou cinq ans, les trois principales enseignes représentaient 60 % du marché. Depuis, tout a changé, si bien que nous nous trouvons dans une situation très particulière.

Je reviens à l'audition de Mme Lacoche et M. Berkani : cette dépendance économique passe pour l'instant sous les radars, car, intellectuellement, les acteurs ne sont pas prêts à regarder le sujet. Ils s'en tiennent aux raisonnements traditionnels : si Renault ne veut plus acheter tel matériel électrique à telle entreprise, cette dernière les vendra à quelqu'un d'autre. Dans la grande distribution, cela ne fonctionne pas ainsi. Le secteur des produits de grande consommation (PGC), tel qu'il est visé par le code de commerce, est un écosystème. »

Le secteur de l'agroalimentaire a en effet ceci de particulier que l'outil productif est entièrement conçu pour approvisionner en continu les grandes surfaces alimentaires (GSA), qui sont exploitées par un nombre fort restreint d'enseignes. Aussi ne s'agit-il pas de remettre en cause l'interdépendance entre distributeurs et fournisseurs qui caractérise la distribution alimentaire, mais de sanctionner les pratiques abusives qui prospèrent en raison de la puissance d'achat excessive des distributeurs.

Umberto Berkani, rapporteur général de l'Autorité de la concurrence, a rappelé durant son audition que celle-ci avait constaté, dans son avis de 2015¹, au sujet des abus de dépendance économique, « qu'il existait des limites à leur application et qu'il fallait soit changer la loi pour modifier les critères, soit modifier le volet des pratiques restrictives. À l'époque, le Gouvernement avait préféré durcir les sanctions applicables aux pratiques restrictives ». **La commission juge, quant à elle, qu'il serait opportun de réviser les critères de caractérisation d'un abus de dépendance économique, comme elle s'en expliquera dans la suite du rapport².**

La commission a par ailleurs accueilli avec satisfaction l'engagement d'un bilan concurrentiel par l'Autorité de la concurrence, le 9 janvier 2026 :

¹ Autorité de la concurrence, avis n° 15-A-06 du 31 mars 2015 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, paragraphes 293 à 304.

² Voir la partie IV du rapport.

Le bilan concurrentiel engagé par l'Autorité de la concurrence

L'Autorité de la concurrence a décidé d'effectuer pour la première fois un bilan concurrentiel sur le fondement du II de l'article L. 462-10 du code de commerce¹. Ce bilan portera sur les alliances à l'achat :

- Aura, qui réunit depuis le 23 septembre 2024 les enseignes Intermarché, Auchan et Casino, et qui a par ailleurs adhéré aux centrales européennes d'achat, Everest, et de services, Epic, en 2025 ;

- Concordis, qui rassemble depuis le 30 juillet 2025 les enseignes Carrefour et Coopérative U.

Elle s'en est ainsi justifiée devant la commission : « *L'évolution dynamique des alliances au cours des dernières années, avec une multiplication d'accords ne durant que quelques années, pose la question du gain potentiel qu'est susceptible d'apporter une nouvelle alliance. De plus, le périmètre des alliances a tendance à s'étendre de plus en plus, que ce soit en parts de marché, en nombre de fournisseurs concernés, en produits concernés (les produits à marques de distributeur étant maintenant couramment inclus) ou encore en termes de durée, sans compter la multiplication des strates de négociation (niveaux national et international). Ainsi, l'effet des nouvelles alliances sur la concurrence pourrait être plus important qu'auparavant. Enfin, le bilan concurrentiel est un outil qui n'avait jamais été utilisé auparavant par l'Autorité, il apparaissait donc pertinent dans le contexte économique actuel que l'Autorité se saisisse de tous les instruments mis à sa disposition par le législateur.* »

Les distributeurs affirment quant à eux qu'il leur est nécessaire de constituer des alliances à l'achat pour équilibrer le pouvoir de négociation de leurs fournisseurs. Ils caractérisent ce dernier en considérant le chiffre d'affaires international de certains producteurs de marques nationales et internationales, parfois supérieur à celui des distributeurs, et la composition de leur offre, qui compterait des « *produits incontournables* », qu'il serait nécessaire pour un distributeur d'intégrer à ses linéaires.

L'Autorité a souligné dans son avis de 2015 que « *les contours de cette notion restent cependant assez flous, chaque distributeur ayant par ailleurs une appréhension distincte de cette notion selon le positionnement de son enseigne, mais également le format de ses magasins* »².

Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de l'Union européenne, partage cette approche. Le pouvoir de marché s'apprécie d'après sa direction en considération du marché pertinent, lequel est défini au regard du caractère substituable des produits.

¹ *Autorité de la concurrence* (2026) Centrales d'achat : l'Autorité de la concurrence lance, pour la première fois, un bilan concurrentiel concernant les alliances à l'achat Aura et Concordis.

² *Autorité de la concurrence, avis n° 15-A-06 du 31 mars 2015* relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, paragraphe 265.

L'analyse concurrentielle retenue par la Commission européenne

Philippe Chauve a expliqué lors de son audition que la direction générale de la concurrence de la Commission européenne avait, lors de ses récentes enquêtes sur les alliances à l'achat européennes, « *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*** ».

Il a en conséquence précisé durant son audition au sujet du marché pertinent que « *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 % [des parts de marché et des achats d'un producteur] représente nettement moins qu'un producteur qui pèse 50 % [des linéaires du marché pertinent]. **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*** ».

Cette approche explique pourquoi la direction générale de la concurrence considère que **les industriels disposent d'un « pouvoir de marché non négligeable » et occupent une « position dominante, voire oligopolistique** », pour reprendre les termes employés par Philippe Chauve durant son audition.

Il releva par ailleurs que ces industriels dégagent des marges « *nettement supérieures à celles de tout le reste de la chaîne* », pour justifier qu'il lui « *paraît tout à fait logique que le pouvoir de négociation à l'achat puisse se constituer* », notamment en bénéficiant « *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* ».

Philippe Chauve a toutefois immédiatement insisté sur le fait que « *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* ».

Aussi et peut-être surtout, Philippe Chauve a souligné que **l'intensité concurrentielle croissante sur les prix « 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** ».

Cette analyse concurrentielle a été conçue au gré des enquêtes engagées par la Commission européenne en la matière. Aussi a-t-elle par exemple choisi de mettre un terme à son enquête relative aux pratiques des centrales Agecore et Coopernic dès les conclusions de ses investigations préliminaires. La Commission européenne soulignait à cette occasion que « *maintenir la capacité des distributeurs à baisser les prix pour les consommateurs et garantir la concurrence entre les distributeurs sont des objectifs déterminants de la politique de la concurrence. Ils sont particulièrement importants dans une période de forte inflation* »¹.

Ces affirmations, qui n'ont pas convaincu la commission au regard de la réalité du rapport de force entre les distributeurs et leurs fournisseurs², sont par ailleurs fragilisées par l'émergence des produits à marques de distributeur (MDD), dont les enseignes vantent le caractère substituable aux marques nationales, et les pratiques mêmes des diminutions sensibles de commandes et du déréférencement, qui sont parfois appliquées à des produits emblématiques. L'enseigne Leclerc a par exemple par le passé adopté de telles pratiques à l'égard du Ricard, spiritueux qui occupe la seconde place des produits les plus vendus en grande et moyenne surface (GMS) en France en 2025³, sans subir de dommage commercial majeur.

3. L'Observatoire français des prix et des marges, utile, mais peut mieux faire

Placé sous la double tutelle des ministères en charge de l'alimentation et de la consommation, **l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM), créé en 2010** en raison des difficultés pour l'aval (le maillon agricole) à obtenir un juste de retour au sein de la chaîne de valeur créée par les filières agroalimentaires, a conduit de nombreuses études et rendu de nombreux rapports depuis sa création. Son rapport annuel est ainsi transmis au Parlement chaque mois de juin.

S'il s'agit bien d'un **outil indispensable pour produire une information partagée, transparente et pérenne** sur la répartition des marges entre la production agricole, l'industrie et la distribution, en réunissant à cette fin toutes les parties prenantes - industriels et distributeurs en tête, mais aussi amont et consommateurs -, **son champ et ses prérogatives restent limités.**

Il utilise de **nombreuses sources de données**, statistiques publiques émanant de l'Insee, du Service de la statistique et de la prospective (SSP) ou de FranceAgriMer, mais aussi données fournies par les professionnels⁴, afin

¹ *Commission européenne, « Antitrust : Commission closes antitrust investigations into AgeCore and Coopernic », 17 juillet 2023.*

² Voir la partie III du rapport.

³ NielsenIQ (2025), Les 50 produits les plus achetés en 2025, étude exploitée par Olivier Dauvers.

⁴ Il peut s'agir de données collectées par les instituts techniques agricoles et des acteurs privés comme le Crédit Agricole, des organisations professionnelles, des coopératives, des entreprises des filières, des panélistes de type WorldPanel by Numerator (anciennement Kantar), etc. Il peut aussi s'agir d'enquêtes spécifiques conduites par ou pour l'OFPM. Ce dernier juge indispensable sa collaboration

de décomposer le prix de 33 produits de grande consommation (PGC) en marges brutes de trois maillons (production, industrie, distribution), et ce pour dix filières (porc, bovin, ovin, volaille de chair, lait de vache conventionnel et biologique, lait de chèvre, blé tendre – farine-pain, blé dur-pâtes, fruits et légumes conventionnels et biologiques, pommes de terre, pêche et aquaculture). Son **champ est donc restreint**.

Par ailleurs, ses résultats correspondent le plus souvent à l'année n-2 par rapport à la date de publication des rapports. Outre cette question des **délais** d'obtention des données comptables et économiques, il souffre aussi de **difficultés d'accès** à ces données. En sus de la faiblesse de ses **moyens humains** - deux à trois équivalents temps plein (ETP) –, c'est surtout la déficience de ses **outils juridiques** qui limite ses capacités d'obtention de données et donc de traitement d'informations, comme cela a pu se passer avec le cas de la filière laitière, où certains groupes comme Lactalis refusaient de coopérer avec l'OFPM et de lui transmettre leurs comptes.

L'Observatoire reste donc très **dépendant de la bonne volonté des filières et des entreprises**. Comme l'a rappelé au début de son audition Sophie Devienne, présidente de l'Observatoire et professeur à Agroparistech, « *le travail de l'Observatoire repose sur la participation volontaire et la coopération des acteurs. C'est ce qui explique que certains produits, parfois moins courants, comme la coquille Saint-Jacques, soient suivis, alors que d'autres, comme l'œuf, ne le sont pas encore* ». Lors de son audition, Philippe Chalmin, économiste, ancien président de l'OFPM de 2010 à 2023 avant d'être remplacé par l'actuelle présidente Sophie Devienne, a précisé, en réponse à la rapporteure qui lui demandait ce que voulait cacher Lactalis : « *je pense que cela procédait d'un culte de l'opacité. Quand j'ai découvert le monde laitier comme économiste, j'ai appris que le producteur ne savait à quel prix son lait serait payé que trois mois après la livraison. Cela m'a amené à qualifier dans une tribune ce système de totalement féodal et, de même que les paysans bretons brûlèrent les châteaux en 1789 pour détruire certains documents, je comprenais que les éleveurs laitiers bretons aillent envahir les laiteries, que celles-ci soient d'ailleurs privées ou coopératives* ».

La transformation des produits agricoles pour élaborer les PGC implique pour l'OFPM de **développer des modèles** permettant de faire le lien, en matière et valeur, entre le produit agricole (comme le lait collecté et payé au producteur) et le PGC vendu en magasin (comme l'emmental ou le yaourt nature)¹. Le coût d'achat de la matière première agricole est ainsi rarement le

avec les acteurs privés. Il a par exemple fourni le cas d'une enquête spécifique, après sept années de travail avec le secteur de la truite, espèce emblématique de l'aquaculture française, qui sera publié dans son rapport annuel pour 2026.

¹ Les modèles développés par l'Observatoire permettent d'estimer la quantité, la part et le coût de la matière première agricole (blé, lait de collecte, animal vif...) nécessaires pour la fabrication du produit alimentaire final (baguette, yaourt, jambon...). Pour les produits pour lesquels la matière première importée représente une part importante des ventes en grande surface (viande ovine, lait de chèvre, produits de la pêche et de l'aquaculture), la matière première est décomposée en produits importés et en production française. De plus, la saisonnalité de la production et/ou de la consommation pour

prix du produit agricole et n'est jamais directement la marge brute de l'exploitation agricole.

Le champ potentiel de produits à suivre pour l'Observatoire est limité, car **ces modèles ne sont utilisables que pour des produits alimentaires issus de produits agricoles d'une seule et même filière** (par exemple le jambon et le cochon, l'emmental et le lait de vache ou, encore, la baguette de pain et le blé tendre). De tels modèles présentent l'inconvénient de n'être pas utilisables pour des produits alimentaires intégrant des produits agricoles provenant de plusieurs filières différentes, qu'il s'agisse de plats cuisinés avec de la viande et des légumes, ou de pâtisseries avec de la farine, du beurre ou de l'huile, et du sucre.

Concernant ses prérogatives, l'OFPM n'exerce **aucune mission de contrôle**, qui relève en général de la DGCCRF et/ou de l'Autorité de la Concurrence, **ni d'intermédiation** entre entreprises, qui est plutôt du ressort du médiateur des relations commerciales.

Dans ses réponses au questionnaire de la commission, l'Observatoire a refusé de porter de jugement sur les marges, sur le fait qu'elles soient abusives ou pas, sur les relations commerciales, sur le déroulement des négociations ou encore sur les différentes options présentant le prix des matières premières agricoles, car il entend se contenter de fournir une information objective sur quelques produits (33 PGC). Concernant le rôle croissant des centrales d'achats européennes, l'OFPM s'est abstenu de fournir toute analyse, ne disposant pas d'éléments, surtout que pour son rapport à venir en juin 2026, ce seront surtout les comptes 2024 qui feront l'objet d'analyses, or les regroupements de ces centrales auraient selon lui des impacts à partir de 2025, voire 2026. Et il a, en outre, jugé impossible d'isoler l'effet des lois EGalim visant à une meilleure transmission du coût de la matière première agricole de l'amont vers l'aval, surtout dans le contexte du choc des prix agricoles observé en 2022.

Lors de son audition, Philippe Chalmin a ainsi justifié ce regard assez superficiel et partiel en faisant valoir que *« l'Observatoire n'est pas un lieu où l'on est censé régler les problèmes (...). Je n'irais pas jusqu'à dire que l'Observatoire a permis un apaisement des relations commerciales, mais il n'était pas mauvais que tout le monde soit autour de la table, que les gens se parlent, se connaissent, au travers des nombreux groupes de travail par filière. Cela étant, en fin de compte, cela n'a rien changé aux négociations et au climat de tension qui marque tant - j'en veux pour preuve l'existence de votre commission d'enquête - le paysage commercial et psychologique français »*.

L'actuelle présidente de l'Observatoire, Sophie Devienne portait un jugement assez proche, mais plus nuancé : *« l'objectif central de l'OFPM est l'apaisement des tensions et l'objectivation de la répartition de la valeur entre les*

certain produits (fruits et légumes frais, viandes rouges) nécessite également de recourir à la modélisation via des « paniers » moyens saisonniers permettant des comparaisons entre années.

différents maillons de la chaîne. Les produits alimentaires constituent un secteur sensible, marqué par des crispations, en particulier du côté des agriculteurs, dans un contexte où l'amont est très atomisé, à l'inverse de la transformation et de la distribution, beaucoup plus concentrées. L'Observatoire vise à favoriser la confiance au sein de la chaîne de valeur et à améliorer la compréhension, tant pour les acteurs des filières que pour les décideurs publics et le débat public. L'Observatoire n'est pas un juge des marges. Il produit, de la manière la plus rigoureuse possible, une information destinée à éclairer l'action publique (...). Nous ne sommes pas des gendarmes des marges, qui diraient si elles sont trop élevées ou pas. Nous les observons, les quantifions et les comparons ».

Son rôle et ses missions gagneraient donc à être largement amplifiés, comme il sera vu dans les propositions de la commission.

4. Le médiateur des relations commerciales agricoles, un acteur indispensable mais à la portée limitée

Si l'OFPM n'exerce aucune mission de contrôle ni d'intermédiation entre les entreprises, il incombe au médiateur des relations commerciales agricoles de proposer - sur la base de démarches volontaires couvertes par la plus stricte confidentialité - des **solutions d'accord amiable en vue du règlement de litiges relatifs à la conclusion ou à l'exécution de contrats de vente de produits agricoles ou alimentaires**.

Créé par la loi du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, il reprend la fonction du « médiateur des contrats », qui avait été mis en place en 2010 par le ministère de l'agriculture après l'abandon des quotas laitiers et la loi de modernisation de l'économie (LME), contexte qui rendait nécessaire de renforcer la contractualisation dans le monde agricole, et donc d'étendre la compétence du médiateur de l'amont à l'aval de la chaîne agroalimentaire.

Les missions de ce médiateur, déjà étendues une première fois en 2014, puis par la loi EGalim ¹, ont encore été renforcées par la loi EGalim 2. Jo-Michel Dahan, médiateur des relations commerciales agricoles, a défini son rôle pendant son audition comme celui « *d'un démineur, voire d'un pacificateur, plus que celui d'un éditeur de normes ou d'un régulateur* ». Concernant la nature des différends qu'il traite, il a indiqué que « *la matière première agricole reste toujours le sujet que l'on retrouve partout. De plus, l'industriel est toujours au milieu, et le débat porte principalement sur le maintien de la valeur de cette MPA de l'amont vers l'aval. Je pense qu'il est effectivement pris en étau, mais peut-être pas autant qu'on pourrait le croire. De plus, si les mécanismes d'EGalim étaient suivis jusqu'au bout, la sanctuarisation de la MPA devrait justement empêcher qu'elle*

¹ Elle a, par exemple, introduit la possibilité pour toute partie au litige, en cas d'échec de la médiation menée par le médiateur des relations commerciales agricoles, de saisir le président du tribunal compétent pour qu'il statue au fond selon la procédure accélérée, sur la base des recommandations de du médiateur.

devienne un sujet de débat avec le distributeur. Il existe notamment des cas où cela se passe plutôt bien, mais en tant que médiateur, je ne vois que les situations pathologiques ». En sus, les sujets relatifs à la place des promotions, aux volumes ainsi qu'aux pénalités logistiques sont présents, car, s'ils ne sont pas la raison initiale des saisines, ils viennent néanmoins perturber le champ de la négociation et ont une incidence sur l'accord de médiation et les montants en jeu.

Outre tout litige relatif à la conclusion ou à l'exécution des contrats, de vente d'un produit agricole ou alimentaire, c'est-à-dire de l'amont à l'aval, le médiateur des relations commerciales agricoles est également compétent pour tout litige concernant la clause de renégociation. Son périmètre d'intervention s'articule avec celui du médiateur de la coopération agricole, compétent, lui, dans les litiges relatifs aux relations entre un associé coopérateur et sa coopérative, entre coopératives et/ou unions de coopératives. Depuis la loi EGalim 2, il peut, en plus de ses conclusions, avis ou recommandations, rendre publics les refus des parties de communiquer les éléments nécessaires à la médiation des litiges. Par ailleurs, la saisine obligatoire du médiateur en cas de litige, préalablement à toute saisine du juge, est désormais étendue à la négociation des contrats et accords-cadres et non plus seulement à leur exécution.

Les **enseignes de la distribution** – et parmi les premières, dès 2015, Auchan, Système U et Carrefour – ont nommé chacune un **médiateur interne** pour traiter pour l'entreprise concernée ses différends commerciaux avec ses fournisseurs.

Le rôle du médiateur des relations commerciales agricoles se heurte cependant à **plusieurs limites**. Il est tout d'abord dépendant des **démarches volontaires** engagées par les entreprises, qui doivent être d'accord entre elles sur la recherche d'une solution amiable intermédiée. Des freins psychologiques, comme la peur des représailles ou du *blacklisting*, sont fréquents. Comme la commission a pu le constater, les acteurs hésitent autant à s'adresser à la DGCCRF qu'à entrer en médiation, et surévaluent ses risques par rapport à ses avantages. La **culture française des négociations commerciales**, reposant sur la violence et le rapport de force conduit à un affrontement dans des positions retranchées, où chaque partie campe sur ses positions, ce qui laisse peu de place à la médiation ou – au moins – la complique. Lui confier une mission d'arbitrage, c'est-à-dire de capacité à trancher les litiges, en complément de la simple médiation, constitue une piste de réflexion à approfondir.

Ensuite, le médiateur n'a que **peu de moyens**, il s'agit, selon ses propres mots, d'une toute petite structure, en outre totalement centralisée à Paris. Ces moyens sont clairement insuffisants, surtout pendant la période des négociations commerciales, selon Thierry Dahan, voire pour « *créer une véritable dynamique de réseau et une appétence pour cet outil de prévention ou curatif qu'est la médiation* », selon Jo-Michel Dahan, son successeur. Entre 2022 et 2026,

les effectifs qui l'accompagnent dans l'exercice de ses fonctions ont même diminué de cinq à deux personnes. Tous ces éléments poussent la rapporteure à proposer des évolutions de son rôle (Partie IV).

5. Le comité de règlement des différends commerciaux agricoles : un pouvoir d'injonction

En complément du médiateur des relations commerciales agricoles, la loi EGalim 2 a prévu l'intervention - en cas d'échec de la médiation - d'un **comité de règlement des différends commerciaux agricoles (CRDCA)**, sur la base des conclusions de la médiation proposée par le médiateur, et ce avant toute saisine du juge, sauf dans le cas des litiges liés à l'exécution du contrat, où les parties peuvent alors toujours directement saisir le juge.

Alors que la médiation propose des solutions non contraignantes aux parties en vue d'un règlement amiable du différend, le CRDCA mis en place en 2022 dispose lui d'un pouvoir d'action plus étendu pour accélérer le règlement des litiges : il rend en effet **une décision qui s'impose aux parties** et, afin que sa décision soit appliquée, il a le pouvoir de **prononcer des injonctions**. Il peut, en effet, enjoindre aux parties en litige de se conformer à sa décision, assortir cette injonction d'astreintes et prendre des mesures conservatoires.

6. Le comité de suivi des relations commerciales : un forum tendu

Enfin, la commission relève le rôle joué chaque année par le **comité de suivi des relations commerciales**, mis en place en 2014. Il rassemble le Gouvernement et plusieurs entités publiques (DGCCRF, médiateur des relations commerciales agricoles et médiateur des entreprises) ainsi que les représentants de l'ensemble des maillons de la chaîne agricole et agroalimentaire, en vue d'assurer un suivi des négociations qui se déroulent chaque année entre le 1^{er} décembre et le 1^{er} mars. Après les négociations de l'année dernière, il avait indiqué que *« les relations commerciales restent marquées par un niveau de rigidités et de tensions non négligeable, que les lois EGalim ne parviennent que modérément à diminuer »*¹. Il avait néanmoins également estimé que *« les acteurs s'approprient progressivement les dispositifs des différentes lois EGalim visant à mieux protéger la rémunération des agriculteurs »*. Les ministres avaient alors appelé les acteurs à la responsabilité, *« pour que chacun fasse un pas vers l'autre pour passer de la guerre des prix à la création de valeur »*.

En 2026, la situation ne s'est guère améliorée, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) a ainsi annoncé, le 15 février dernier, son intention de boycotter les réunions du comité de suivi des négociations commerciales pour protester contre les propos d'Annie Genevard, ministre de

¹ Comité de suivi des relations commerciales (2025), *Communiqué de presse du 20 janvier 2025*.

l'Agriculture, qui, dans un quotidien, avait dénoncé l'attitude de certains distributeurs qui « *procèdent à un chantage mortifère* »¹ sur les transformateurs et industriels de l'agroalimentaire dans le cadre des négociations commerciales.

Devant la commission d'enquête, le ministre a confirmé la très grande tension régnant entre distributeurs et industriels ainsi que la difficulté d'établir un dialogue fructueux : « *je pense que l'on est rendu au bout de ce système, ce dispositif de négociation [...] Si on laisse les choses en l'état, on aura toujours cette brutalité, ce rapport de force, d'une certaine manière la loi du plus fort. Il faut trouver de l'apaisement. Il faut trouver du temps long et se diriger vers quelque chose qui embarquerait davantage la filière. Il faut plus de pluri-annualité afin de sortir de ces négociations annuelles. Sinon, les mêmes choses produiront les mêmes effets* ».

III. DES RELATIONS COMMERCIALES, CŒUR DE LA FORMATION DES PRIX ET DES MARGES, MARQUÉES PAR DES TENSIONS IMPORTANTES QUI FRAGILISENT TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

A. UN VÉRITABLE RAPPORT DE FORCE ENTRE INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS QUI TOURNE DE PLUS EN PLUS À L'AVANTAGE DE CES DERNIERS

Les relations entre distributeurs et industriels au sein de la chaîne de valeur s'inscrivent dans un véritable rapport de force, structuré par une grande distribution de plus en plus concentrée et par les déséquilibres de pouvoir de marché entre les différents acteurs.

1. Une grande distribution désormais fortement concentrée : fusions, faillites et centrales d'achats

a) Le rôle des grandes enseignes dans la structuration du marché

Les acteurs de la grande distribution contemporains apparaissent à partir de la fin des années 1940 et dans les années 1950 et 1960 : Leclerc (1949), Carrefour (1959), Auchan (1961), Promodès (1961) et Intermarché (1970).

Ils interviennent dans un marché encore très morcelé où de nombreux indépendants disposent de parts de marchés et où se sont développés des succursalistes mais dont les magasins ont des surfaces de vente limitées. Les enseignes Comod, Radar, Suma, Codec, Atac et tant d'autres sont encore dans les mémoires. Un arrêt sur image dans les années 80-90 nous donnerait entre 15 et 20 enseignes de taille importante. Les actuels *leaders* E. Leclerc, Carrefour, Intermarché, Auchan, Casino, Continent, Cora, Système U, auxquels il faudrait ajouter de très nombreuses autres

¹ *Le Parisien*, 15 février 2026.

enseignes depuis disparues, rachetées ou fusionnées comme, par exemple, Mammouth¹, Euromarché², Rond-Point Coop, Montlaur³, Major⁴, Radar⁵, Goulet-Turpin⁶, Félix Potin⁷, GRO⁸... Mais au développement extensif des différents réseaux va succéder une phase de concentration autour de quelques groupes majeurs. Du côté des indépendants, sur fond de divergences stratégiques, les rebelles du mouvement Leclerc créent en 1969 Intermarché. En 1983, des coopératives d'épiciers qui disposent d'enseignes comme Codex se rassemblent pour créer Système U. Chez les distributeurs dits « intégrés », en 1996, Auchan rachète les Docks de France et, avec eux, hérite des enseignes Suma, Atac, Mammouth. En 1999, Carrefour et Promodès fusionnent. Dans les années 1990, le groupe Casino procède à de nombreux rachats et s'aggrave Monoprix, Prisunic, Franprix et Leader Price.

Après un temps de recompositions, des restructurations majeures sont lancées par les survivants de la « guerre des prix » qui fait rage entre les réseaux, en particulier dans les années 2010-2019. Contenue par la loi Galland de 1996, cette guerre explose après son remplacement par la loi de modernisation de l'économie (LME). Casino rencontre ses premières difficultés et cède une partie de ses enseignes, d'abord à l'étranger puis en France. Auchan teste différentes formules pour ses supermarchés, qui se transforment en Simply Market, puis en Auchan Supermarché, et ses magasins de proximité.

Depuis les années 1990, ce sont des dizaines d'enseignes qui ont disparu. **Le nombre de distributeurs, qui s'élevait à près de 120 en 1968, a chuté à 30 en 1988, avant de se stabiliser à 9 dans la décennie 2000 et d'atteindre 8 en 2024, lors du rachat de Cora par Carrefour⁹.**

¹ Absorbé par Auchan.

² Racheté par Carrefour.

³ Racheté par Carrefour.

⁴ Racheté par Comptoirs modernes qui est racheté par Carrefour.

⁵ Racheté par Galeries Lafayette, Primistères et Félix Potin puis par Promodès.

⁶ Racheté par Promodès et Euromarché.

⁷ Démembré et racheté partiellement notamment par Promodès.

⁸ Racheté par Match, du groupe Delhaize.

⁹ Selon les informations transmises par Olivier Mevel à la commission d'enquête.

Quelques enseignes disparues



Source : <https://memoiresdeladistribution.fr/>

Très récemment, la quasi-faillite et la restructuration-dépeçage du groupe Casino, confronté à un surendettement massif et à des pertes de parts de marché face à Leclerc et Lidl, a marqué les esprits. En particulier, parce que la désaffection des consommateurs s'est jouée sur une image prix de l'enseigne très dégradée. Sa chute a sonné comme un avertissement pour toute la grande distribution française et l'a conduite à durcir la guerre des prix.

Les premières alliances à l'achat apparaissent dans les années 2000 : en 2015, Incaa rassemble Intermarché et Casino, en 2018, Envergure regroupe Carrefour, Système U, Provera¹ et Tesco tandis qu'Horizon assure le rapprochement d'Auchan Retail, Casino, Metro et Schiever...

Nouvelle étape cruciale, en 2016 la première centrale véritablement active à l'international est créée, Eurelec, de la nébuleuse Leclerc.

À la faveur de ces différentes recompositions, la grande distribution ressort concentrée comme jamais en cinq groupes, Leclerc, Carrefour, Intermarché, Coopérative U et Auchan détiennent plus de 80 % des parts du marché national. Et les alliances nouées entre ces réseaux leur donnent un poids encore plus grand, puisque l'on aboutit à un trio composé de :

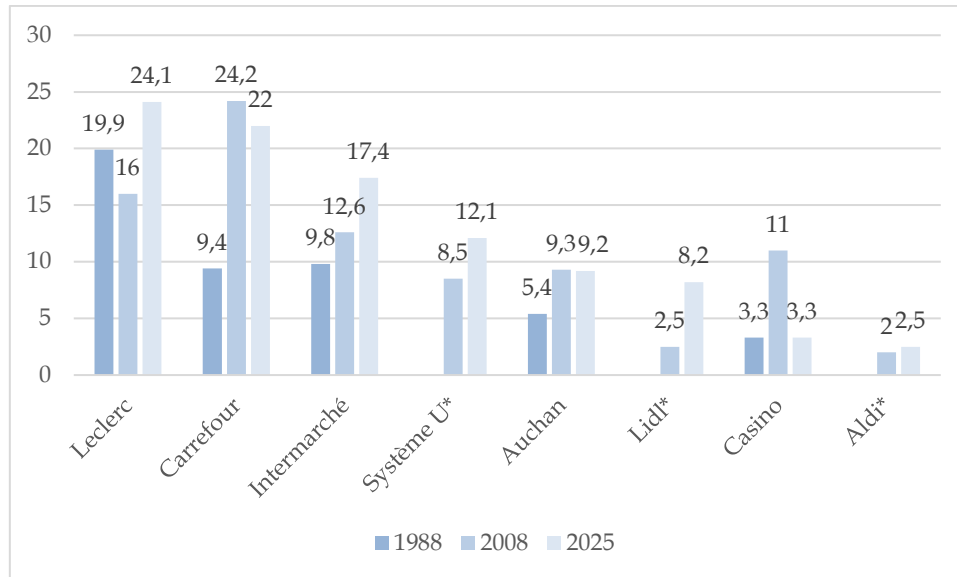
- Concordis (Carrefour et Coopérative U) à plus de 34 % ;
- Aura Retail (Intermarché, Auchan et Casino) à plus de 29 % ;
- et Leclerc à environ 24 %.

La distribution se caractérise ainsi par une concentration croissante, qui s'est exacerbée au cours de la dernière décennie. Comme le note Olivier Mevel dans ses réponses au questionnaire de la commission d'enquête, désormais, « *La grande distribution exerce une influence structurante par sa*

¹ Ancienne centrale de Cora et Match.

capacité à définir les conditions d'accès au marché, imposer des services et standards, arbitrer entre origines et piloter le mix produits. »

Évolution des parts de marché des principaux distributeurs français entre 2008 et 2025



Source : commission d'enquête, d'après les données transmises par Olivier Mevel¹

Les cinq principaux distributeurs français représentaient ainsi, en 2025, 84,8 % des parts de marché du secteur. Les trois premiers seulement, qui rassemblaient déjà 39,1 % des parts de marché en 1988, en atteignaient 63,5 % en 2025.

Ces parts de marché calculées au niveau national cachent par ailleurs des situations locales beaucoup plus préoccupantes, comme le souligne Olivier Mevel : « Il y a deux façons de mesurer la concentration d'un marché. La première consiste à faire la somme des parts de marché ; c'est la méthode de la Commission européenne, qui ne fonctionne pas très bien. Les Américains utilisent un autre index, qui porte un nom un peu barbare : l'indice Herfindahl-Hirschman, consistant à mettre au carré les parts de marché. Pour 100 % de parts de marché, on obtient 10 000. Or lorsque l'on fait la somme des parts de marché au carré au niveau national, on obtient 1 500 à 1 600 points – bien loin des 10 000 ! On nous dit alors qu'il n'y a pas de concentration.

Mais si l'on se rend dans l'une des 830 zones commerciales du pays, l'on s'aperçoit que l'on ne trouve jamais toutes les enseignes dans la même zone. Au contraire, on trouve un hypermarché et quelques supermarchés. Les parts de marché n'ont donc rien à voir avec la distribution que l'on observe au niveau national. C'est normal : la loi du 5 juillet 1996 a structuré le commerce autour des départements par une autorisation administrative d'ouverture.

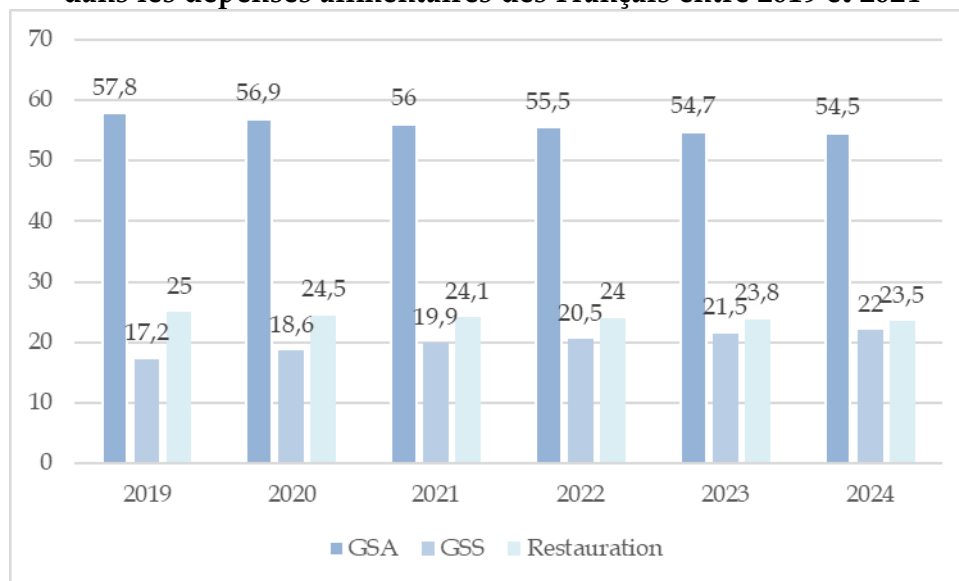
¹ Les données de Système U, Lidl et Aldi pour 1988 n'ont pas été transmises. Il s'agit du reste de l'année d'implantation en France des groupes Lidl et Aldi.

Ainsi, Leclerc qui détient 25 % de parts de marché au niveau national en détient 35 %, voire 40 % ou 45 % en Bretagne. Or 45 au carré, ce n'est pas la même chose que 25 au carré ! De même, Intermarché a plus que sa moyenne nationale, et U également. Au niveau local, la concentration est donc beaucoup plus forte. L'effet du coco de Paimpol et du chou-fleur de Saint-Pol-de-Léon qui financent le Coca-Cola d'Atlanta est encore plus fort. »

Leur influence sur la structuration de ce marché et plus largement sur le secteur agroalimentaire est d'autant plus significative que la grande distribution continue de concentrer la majorité des dépenses alimentaires des Français, et ce en dépit de l'émergence de nouveaux acteurs.

Toutefois, **les nouveaux modes de distribution¹, sans compromettre pour l'instant cette structuration du marché par les grandes enseignes, grignotent des parts de marché, ce qui peut contribuer à fragiliser un modèle économique fondé sur les flux, la rotation des linéaires et la massification de marges faibles par produit.** Surtout, elle intervient dans un contexte de baisse de la part de l'alimentaire dans les dépenses des consommateurs et, plus globalement, d'atonie de la consommation.

**Part des GSA, GSS et de la restauration
dans les dépenses alimentaires des Français entre 2019 et 2024**

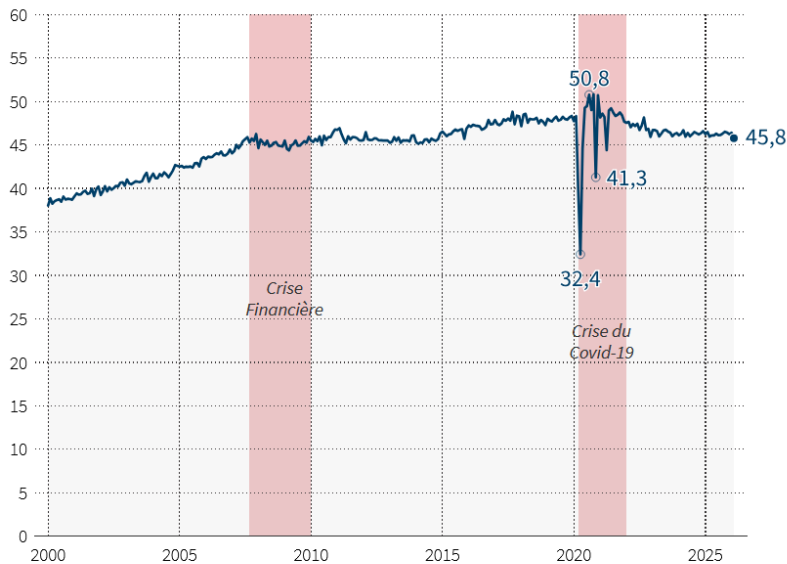


Source : données transmises par Olivier Mevel

¹ Voir la partie III du rapport.

Évolution de la consommation des ménages depuis 2000

Consommation totale de biens des ménages français en volume, en milliards d'euros chaînés de 2020 CVS-CJO*.



* Les montants sont exprimés en milliards d'euros constants de 2020, c'est-à-dire ajustés de l'inflation et corrigés des variations saisonnières et des jours ouvrables.

Source : Insee

Un nombre restreint d'acteurs constitue ainsi le **débouché économique principal de filières agricoles et industrielles entières**, comme le rapport s'attache à l'établir dans plusieurs de ses développements¹.

La distribution demeure par ailleurs structurée par les grandes enseignes, car elles ont également investi le segment spécifique de la distribution spécialisée :

- d'une part, **elles en ont intégré certains acteurs à leur structure**. Pour reprendre l'exemple du groupe Carrefour, ce dernier a ainsi acquis Bio'c'Bon, So.Bio et, dans le secteur du commerce en ligne bio, Greenweez ;
- d'autre part, **elles en ont adopté la stratégie**. Les grands distributeurs ont ainsi tous développé leur offre en produits frais, locaux ou biologiques, pour satisfaire ces nouvelles attentes des consommateurs.

Enfin et surtout, **la situation actuelle de la distribution, marquée par la fragmentation croissante de ses acteurs et l'évolution des habitudes des consommateurs, alimente la guerre des prix que se livrent les enseignes** pour conserver, voire augmenter leurs parts de marché². La conquête de la part de marché est en effet aujourd'hui l'élément déterminant de la stratégie des enseignes survivantes, car c'est elle qui accroît le pouvoir de marché de l'enseigne et lui permet d'exiger des fournisseurs baisses, ristournes et marges

¹ Voir les parties II et III du rapport.

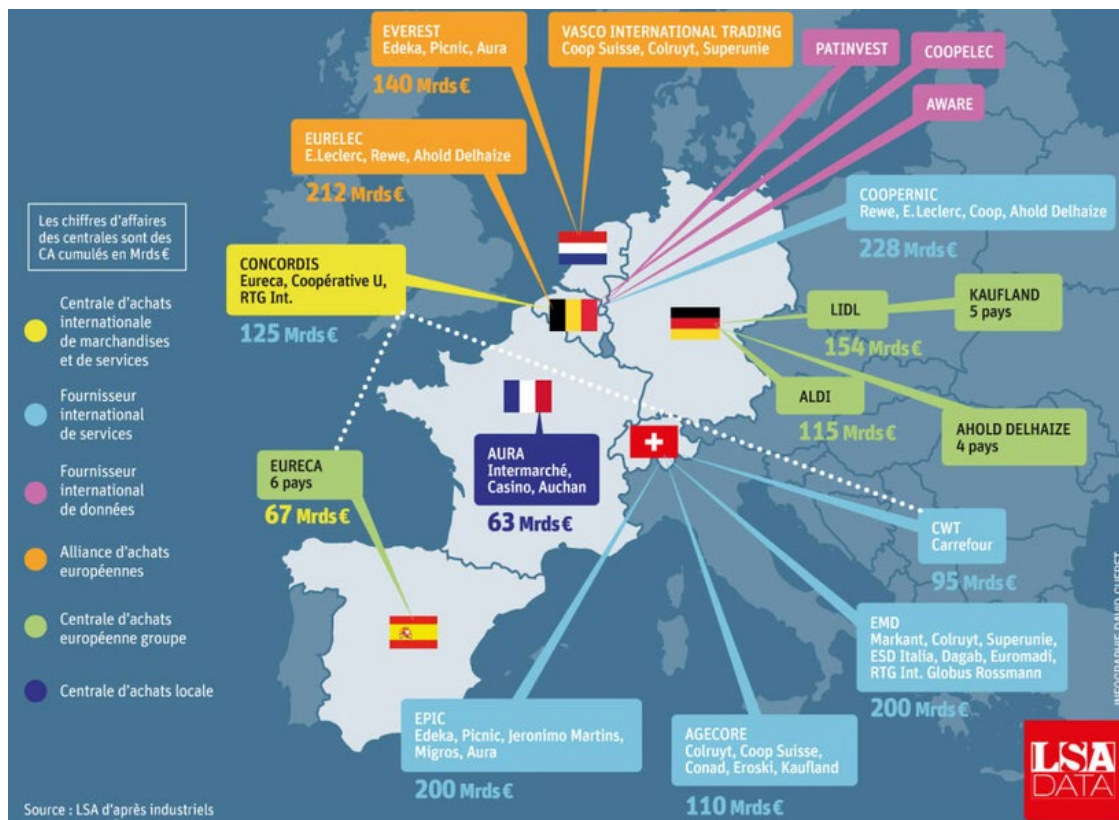
² Voir la partie III du rapport.

arrière, ce qui lui permettra de baisser les prix pour à nouveau gagner de nouvelles parts de marché et ainsi de suite.

b) Le poids des centrales d'achat nationales et européennes : renforcer le pouvoir de marché des distributeurs face à leurs fournisseurs

La structuration de la grande distribution a franchi depuis quelques années une nouvelle étape avec la constitution de gigantesques centrales européennes d'achat et/ou de référencement ou des centrales de services. La carte ci-après donne une vision globale de ces centrales à l'heure actuelle.

Présentation des centrales d'achat et de services



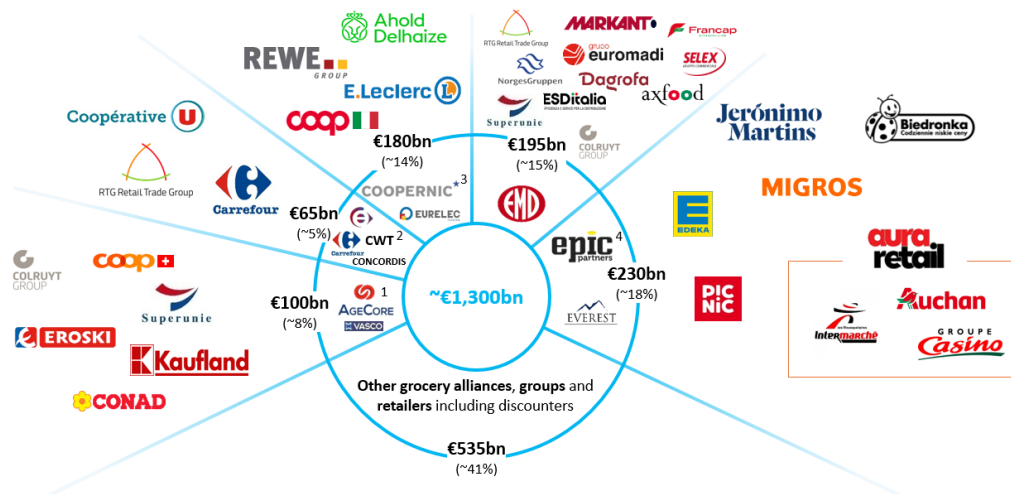
(1) L'apparition des centrales européennes

Les premiers mouvements vers cette forme d'alliances commencent à la fin des années 80 et le début des années 90. Ainsi apparaît en 1990 EMD (European Marketing Distribution) installée en Suisse et concentrée sur les services. Parmi ses membres figuraient notamment Casino, Markant (Allemagne), Supergro (Danemark) et d'Euromadi (Espagne). En 1997, Les Mousquetaires crée Agenor, centrale d'achat alimentaire européenne. En 2002, le groupe Eroski, grand distributeur coopératif du Pays basque espagnol, et Les Mousquetaires créent Alidis que rejoindra l'Allemand Edeka. En 2006, Leclerc, Rewe (Allemagne), Conad (Italie) et Coop (Suisse) fondent, sous le nom de Coopernic, une alliance entre des distributeurs « indépendants », destinée à permettre l'achat de produits pour les quatre enseignes et à

négocier avec les multinationales et les industriels des prestations spécifiques communes. Depuis, il semble que Coopernic se soit centrée sur le seul service.

Loin d'être limité aux enseignes françaises, ce mouvement de concentration par alliances concerne l'ensemble du continent, comme l'illustre la figure suivante qui précise le rattachement des différentes enseignes.

Les alliances au niveau européen



Source : AIM (Association des industries de marque), European Brands Association

La véritable étape cruciale pour les centrales d'achat européennes impliquant des distributeurs français est cependant la création d'Eurelec, en juin 2016, qui réunit E. Leclerc et le groupe allemand Rewe.

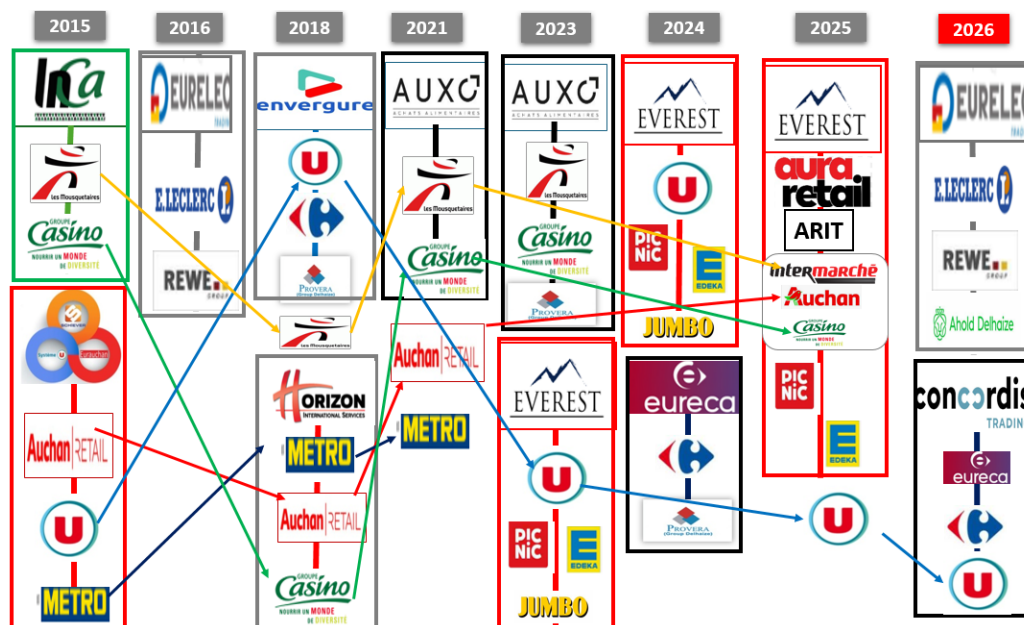
Système U emboîte le pas en 2023 en rejoignant la centrale Everest aux côtés d'Edeka, réseau allemand, de Jumbo, distributeur néerlandais et de Picnic, groupe néerlandais spécialisé dans les livraisons à domicile en camionnettes électriques.

Cependant, en 2025, U, devenu Coopérative U, quitte Everest sur fond de désaccord sur les pratiques de la centrale alors qu'Aura Retail, qui regroupe, sous la houlette d'Intermarché, Auchan et Casino, le remplace. Coopérative U, qui ne peut rester isolé face à des alliances qui pèsent chacune environ 30 % de parts de marché, se rallie à Carrefour au sein de Concordis.

(2) La situation actuelle et mouvante

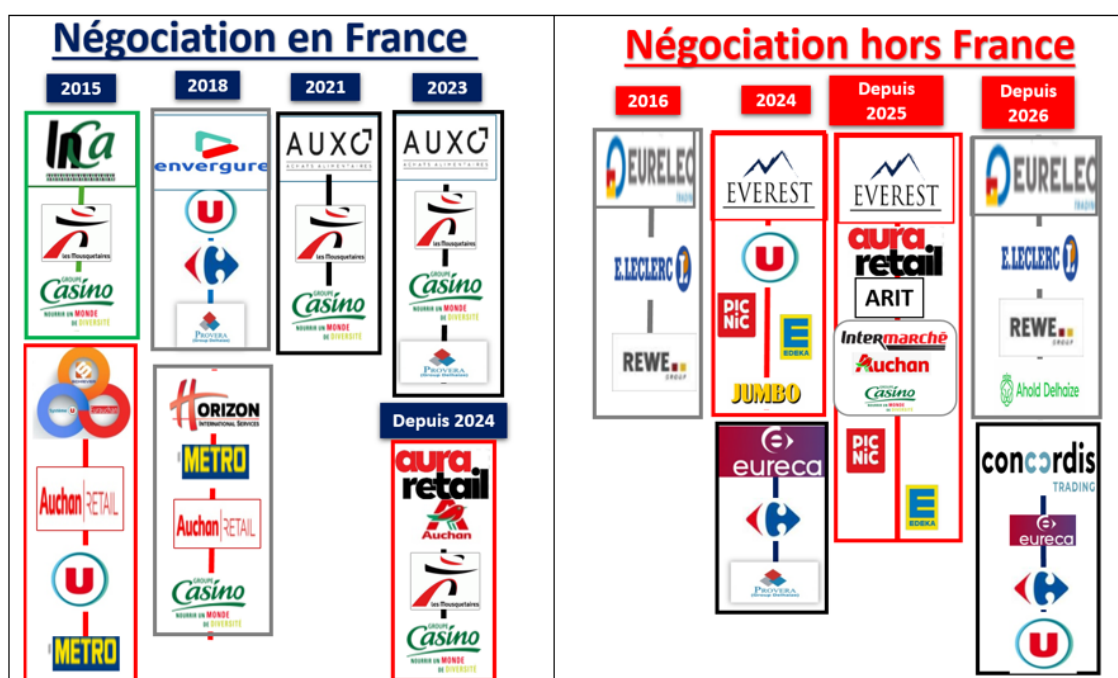
Le maquis des centrales d'achat est présenté sur le graphe suivant qui intègre centrales européennes et principales centrales françaises (hors le Galec).

Le maquis des centrales d'achat auxquelles participent les enseignes françaises, esquisse de présentation



Source : commission d'enquête

Si l'on ne retient que les centrales d'achats et de référencement en distinguant celles qui négocient en France de celles qui négocient à l'étranger (Belgique, Pays-Bas et Espagne), on obtient le schéma suivant :



Source : commission d'enquête

Côté **centrales de services** intégrant des distributeurs français, demeurent :

- **CWT** (Carrefour world Trade) qui rassemble Carrefour, Coopérative U et RTG International, groupe d'enseignes allemandes ;

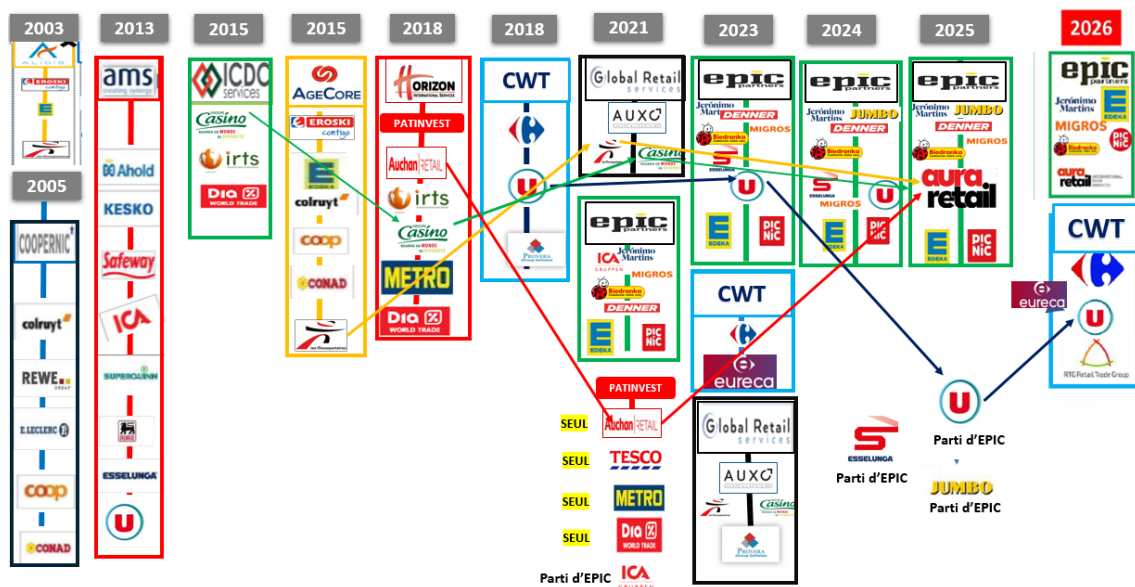
- **Epic**, sœur jumelle de la centrale d'achat Everest et présidée par le même Gianluigi Ferrari, qui, après de nombreux changements de périmètres accueille le français Aura Retail, le suisse Migros, PicNic, le polonais Biedronka et Edeka ;

- **Coopernic**, qui regroupe Leclerc, l'Allemand Rewe Group, le groupe belgo-néerlandais Ahold Delhaize ainsi que Coop Italia ;

- il faut y ajouter l'énigmatique **Coopeclec**, sur laquelle nous reviendrons, censée vendre certains services au nom du mouvement Leclerc qu'elle représente au sein de Coopernic.

Comme on peut le constater sur le graphique suivant le panorama des centrales de services n'est pas plus simple que celui des centrales d'achat.

Les centrales de services, créations et disparitions



(3) Pourquoi une telle volatilité des alliances ?

L'apparition et la montée en puissance de ces centrales européennes posent un certain nombre de questions. Les schémas précédents en attestent, **leurs évolutions sont d'une rapidité redoutable** et, comme le notait la commission d'enquête de l'Assemblée nationale en 2019, « *confèrent à l'ensemble une complexité et un manque de lisibilité, préjudiciable tant aux acteurs économiques, qu'aux observateurs et qu'à l'administration* ». Si ce n'était pas voulu,

cela tomberait bien pour des distributeurs qui voudraient dissimuler certaines pratiques à des investigations.

Le changement incessant d'acteurs et de périmètres de ces centrales et alliances placent leurs « clients », les fournisseurs, face à une situation d'instabilité déroutante et propice à des demandes, plus ou moins licites, de renégociations constantes de conditions. Évidemment, ces mutations constantes ne facilitent pas la tâche des contrôleurs, au niveau européen comme national.

Dans certains cas, elles sont davantage issues de divergences dites « stratégiques » qui peuvent cacher des désaccords sur le retour sur investissement des partenaires. C'est ainsi qu'en 2014 le Belge Colruyt, l'Italien Conad, le Suisse Coop et l'Allemand Rewe quittent Coopernic, sans doute parce que Leclerc y prenait trop de place.

Le mercato des alliances européennes peut aussi s'expliquer par leur nature même qui est, en réalité, nous y reviendrons, d'obtenir les meilleures conditions de la part des fournisseurs par tous les moyens possibles. Qu'il s'agisse d'alignements des conditions ou de rémunérations de services de coopération commerciale, plus ou moins utiles, vient un moment où les partenaires distributeurs peuvent avoir l'envie de relancer la base des négociations pour leur donner une nouvelle dynamique.

Autre hypothèse : un désaccord sur les pratiques de la centrale peut conduire à un divorce. À l'issue d'une enquête de la DGCCRF débutée en 2018, le ministère de l'économie avait ainsi réclamé en 2021 une amende de 150 millions d'euros à l'encontre d'Intermarché dans le cadre des activités de sa centrale Agecore, dirigée par Gianluigi Ferrari, aujourd'hui président d'Everest et Epic. Il relevait que *« Depuis la création d'Agecore, en 2016, Intermarché a imposé à de nombreux fournisseurs, par divers moyens de pression (arrêts de commandes, déréférencements de marques...), la conclusion préalable d'un contrat international avec Agecore, puis avec ITM Belgique, pour pouvoir continuer à distribuer leurs produits dans le réseau Intermarché en France »*. Dans la foulée Intermarché et Edeka quittaient la centrale. Dans le milieu de la distribution, il est de notoriété publique que les pratiques imaginées par Gianluigi Ferrari ne faisaient pas l'unanimité. Il faut toutefois noter que, de façon assez déroutante, Intermarché, après avoir claqué la porte, a retrouvé M. Ferrari au sein d'Everest et Epic en 2025.

C'est une des critiques fréquemment formulées à l'égard de ces centrales, situées à l'abri ou presque de la loi et des contrôleurs français, que d'user de pratiques déloyales ou et/ou illicites que la commission d'enquête a pu constater et documenter, comme nous le verrons plus loin. Comme si l'implantation, en Suisse, Belgique, Pays-Bas ou Espagne conférait une forme d'impunité. **Plus encore, pour l'avenir, ces centrales risquent de devenir des vecteurs de transmission de mauvaises habitudes malheureusement prises dans le cadre des négociations françaises.** Déjà, certaines de ces centrales

mettent en œuvre les mêmes pratiques qu'à l'égard des fournisseurs français, à l'instar de celles qui ont été à l'origine de la disparition d'Agecore.

Mais le principal problème que pose les centrales européennes d'achat est de totalement bouleverser et déséquilibrer les rapports de force au profit des distributeurs.

En effet, **ces centrales sont en capacité de mutualiser des masses d'achats considérables** : 125 milliards d'euros pour Concordis, 140 milliards pour Everest et 212 milliards pour Eurelec. Par ce fait même leur existence génère un rapport de force déséquilibré à leur profit. Parmi les entreprises entendues par la commission, nombreuses sont celles pour lesquelles chaque centrale compte pour 20 à 40 % de leur chiffre d'affaires, voire plus, autant dire qu'il est pratiquement impossible de s'en priver, alors qu'elles ne pèsent que très peu dans le chiffre d'affaires de chaque centrale, la plupart du temps moins de 1 % et jamais plus de 3 %. Ce déséquilibre conduit les centrales, d'une part, à exiger des prix qui ne correspondent parfois plus à une rentabilité suffisante pour les fournisseurs et, d'autre part, à être désinhibées dans leurs pratiques commerciales, faute de craindre d'éventuelles sanctions, des fournisseurs comme des autorités publiques.

Si les centrales de services posent les mêmes difficultés en termes de pratiques, elles soulèvent un double problème spécifique. Bien souvent, d'abord, les services qu'elles offrent ne paraissent pas correspondre aux besoins des clients pourtant obligés de les acheter. Il y a là ce que d'aucuns appellent un « péage », d'autres un « racket », en tout état de cause, des méthodes qui confèrent à la négociation commerciale une dimension illicite et l'entache d'une aura de malhonnêteté peu propice à des partenariats utiles au bien commun. Par ailleurs, ces centrales ponctionnent régulièrement une part de marges non négligeable des fournisseurs dans un tel climat d'opacité que rien ne prouve que cela profite au consommateur en bout de chaîne.

c) Le cas particulier des grossistes

Les **160 000 entreprises de commerce de gros**, composées à **95 % de TPE et de PME**, affichent des résultats nets assez faibles, souvent compris entre 0 et 2 à 3 %, et parfois négatifs pour certaines entreprises, selon les données fournies à la commission par la Confédération des grossistes. Et l'on relève une **forte hétérogénéité entre grossistes** : deux grossistes d'un même secteur peuvent afficher des marges brutes très différentes, tout en aboutissant à un résultat net similaire, en raison de modèles de service différents (avec ou sans force commerciale, conseil technique, fréquence de livraison, etc.). Cela rend toute moyenne sectorielle pratiquement impossible à calculer selon la Confédération des grossistes de France elle-même. Les lois EGalim s'appliquent à eux à l'exception de la sanctuarisation de la MPA à laquelle ils ne sont pas soumis.

Les grossistes ne sont pas présents dans toutes les relations commerciales. Les autres acteurs, en particulier les distributeurs, cherchent en effet à les éviter en

vue de **ne pas créer un nouveau stade intermédiaire de captation de valeur**, et donc de moindre marge pour eux. Ils remplissent néanmoins - à titre principal - une fonction d'approvisionnement des petits commerces de détail, y compris pour le bio spécialisé, des cafés-hôtels-restaurants, mais aussi des collectivités territoriales et des établissements publics pour la restauration collective dans les hôpitaux, les écoles, etc.

S'ils n'approvisionnent que rarement la grande distribution qui a ses propres circuits d'approvisionnement, ils peuvent toutefois régulièrement la « dépanner » - comme il a été expliqué en audition -, notamment dans les filières fruits et légumes, charcuterie ou, plus rarement, produits de la mer et, dans ce cas, non pas *via* les centrales d'achat des distributeurs, mais directement vers les magasins - notamment les indépendants franchisés - dans une relation de gré à gré avec chaque magasin.

Par ailleurs, les distributeurs spécialisés du bio font assez largement appel à eux. En effet, 70 % de leurs approvisionnements sont réalisés par des grossistes. Or, ces derniers n'étant pas soumis au régime de sanctuarisation de la MPA, ils ne sont pas tenus de justifier auprès des distributeurs bio les hausses de prix par l'évolution du coût de la matière première agricole. Le déroulement et les enjeux des négociations commerciales pour la filière bio sont donc assez spécifiques. Cette situation a conduit Florence Gomez, directrice générale de Bio c'Bon, à un jugement nuancé lors de son audition, car, si elle semblait regretter cette dérogation aux lois EGalim, elle a également précisé 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 »*. De même, Franck Poncet, directeur général de Biocoop a indiqué à la commission : *« 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 »*.

En outre, il ne faut pas confondre les grossistes au sens le plus général du terme avec les importateurs-grossistes¹, dont le rôle est encore plus particulier **outre-mer**, et dont les marges sont pointées du doigt, comme il a été vu précédemment à la lumière des travaux de l'Autorité de la concurrence : la répartition de la valeur entre producteurs, transformateurs, intermédiaires et distributeurs dans les territoires ultramarins posent encore plus de questions, avec des marges des importateurs-grossistes – souvent eux-mêmes filiales de distributeurs – bien plus importantes que celles des distributeurs, alors que ces derniers dégagent eux-mêmes déjà outre-mer des marges plus importantes que leurs homologues de métropole. En réalité, le terme d'importateurs-grossistes renvoie davantage à des importateurs-distributeurs qu'à des grossistes.

d) Les conséquences sur le rapport de force dans les négociations commerciales

Au total, **le rapport de force est de plus en plus favorable à la grande distribution**, qui est chaque année davantage concentrée et se structure, de plus, en grandes centrales d'achat internationales. Dans un tel contexte, il est naturel que le rôle dominant joué par les grandes enseignes de la distribution dans les négociations commerciales soit de plus en plus difficilement vécu par les industriels, y compris par les plus grands groupes industriels mondiaux. Ces derniers soulignent ainsi la **dureté des échanges**, des pratiques d'intimidation, des pressions et des menaces multiformes, qui se durcissent de surcroît à l'approche de la date butoir du 1^{er} mars des négociations annuelles. Dans certains cas, des **hausse du coût des matières premières agricoles** (MPA) aboutissent néanmoins à **des baisses de tarif**, à rebours de la logique EGAlim de sanctuarisation de la MPA².

En 2024, 2025 et 2026, les hausses de MPA déclarées par les industriels n'auraient pas été couvertes par la hausse moyenne de leurs tarifs sur l'année selon les diverses informations transmises par les industriels à la commission : ils doivent donc **réduire leurs marges** et demandent de plus en plus souvent, en écho à la sanctuarisation de la MPA, une sanctuarisation des matières

¹ Le code de commerce, dans son article L. 441-1-2 définit en positif et en négatif ce qu'est un grossiste : « Le grossiste s'entend de toute personne physique ou morale qui, à des fins professionnelles, achète des produits à un ou à plusieurs fournisseurs et les revend, à titre principal, à d'autres commerçants, grossistes ou détaillants, à des transformateurs ou à tout autre professionnel qui s'approvisionne pour les besoins de son activité. Sont assimilées à des grossistes les centrales d'achat ou de référencement de grossistes ; sont exclus de la notion de grossiste les entreprises ou les groupes de personnes physiques ou morales exploitant, directement ou indirectement, un ou plusieurs magasins de commerce de détail ou intervenant dans le secteur de la distribution comme centrale d'achat ou de référencement pour des entreprises de commerce de détail ». Cette définition des grossistes a été rédigée à dessein avec une double entrée afin d'éviter que des acteurs tels que des distributeurs se présentent comme grossistes alors qu'ils n'en sont pas.

² Derrière cette notion il y a à la fois la MPA, en tant que matière première agricole, mais aussi, dans les négociations avec la distribution, tout produit transformé composé de plus de 50 % de matière première agricole.

premières industrielles (MPI). Même en 2026, alors que les fédérations et associations de coopératives agricoles, de fournisseurs et de distributeurs avaient signé, le 1^{er} décembre 2025, sous l'impulsion des ministres Serge Papin et Annie Genevard¹, une **charte d'engagements réciproques** en amont de la campagne de négociation annuelle, il n'a pas été possible de créer un climat apaisé propice au bon déroulement des négociations. À nouveau, la **spécificité française d'un climat très dégradé des relations commerciales** s'est donné à voir pour cette campagne 2026, notamment autour de la contestation de la hausse des MPA et MPI annoncée par les industriels.

2. Un pouvoir de marché très variable pour les industries transformatrices et les agriculteurs

L'analyse des relations commerciales met en évidence une **forte hétérogénéité du pouvoir de marché** entre les acteurs. Entre des producteurs agricoles parfois isolés, des industriels plus ou moins puissants et des distributeurs fortement concentrés, les capacités de négociation apparaissent profondément inégales, ce qui influe directement sur la formation des prix et la répartition de la valeur.

a) Les agriculteurs sont isolés mais parfois bénéficient de l'écran des OP et des coopératives

Les producteurs agricoles, isolés, proposent une offre dispersée, qui limite leur capacité de négociation face à des acheteurs concentrés. Cette situation peut être partiellement atténuée par le rôle des **organisations de producteurs**, des AOP et celui des **coopératives agricoles**, qui permettent de mutualiser les volumes, de structurer l'offre, et de **négoier collectivement certaines conditions commerciales**. Ces dispositifs constituent un « écran » protecteur, susceptible de **rééquilibrer partiellement le rapport de force**.

L'exemple de la coopérative Eureden

La coopérative Eureden est reconnue organisation de producteurs (OP) par le ministère de l'agriculture dans les secteurs suivants : bovins, fruits et légumes, lait de vache, œufs de consommation et porcs. Cette reconnaissance renforce très concrètement la pertinence et la crédibilité de nos positions dans les négociations commerciales, pour plusieurs raisons :

¹ Cf. <https://agriculture.gouv.fr/ouverture-des-negociations-commerciales-serge-papin-et-annie-genevard-saluent-la-signature-dune>

- Une offre structurée et légitime face aux acheteurs : le statut d'OP nous permet d'organiser collectivement l'offre des producteurs (volumes, calendriers, qualités) et de bâtir des formules de prix fondées sur des indicateurs publics de coûts de production. Dans la discussion avec les industriels et la grande distribution, nous ne défendons pas un prix « déclaratif », mais un prix construit à partir de données objectivées (coûts d'alimentation, d'énergie, de main-d'œuvre, charges de structure, etc.). Cela donne une assise technique et juridique à nos demandes de revalorisation.

- Un poids collectif qui sécurise volumes et débouchés : l'OP permet de regrouper un nombre important de producteurs et de mettre en place des mécanismes de péréquation et de solidarité au sein de la filière. Pour les acheteurs, cela se traduit par une capacité à garantir des volumes et une continuité d'approvisionnement, y compris en cas d'aléas climatiques ou de volatilité des marchés.

- Un cadre reconnu pour articuler « EGalim » et les contrats de filière : l'OP devient ainsi un référent de filière sur le prix agricole, ce qui crédibilise nos demandes vis-à-vis des distributeurs.

- Un interlocuteur structuré pour les contrats pluriannuels et tripartites.

En pratique, cela signifie que :

- l'OP de la coopérative construit en amont une offre et des prix agricoles robustes, adossés à des indicateurs de coûts, et porte la voix collective des producteurs ;

- les filiales commerciales et industrielles s'appuient sur ce socle pour mener des négociations commerciales argumentées.

Source : Réponse d'Eureden au questionnaire de la rapporteure

L'efficacité de ces regroupements demeure variable selon les filières, leur degré de structuration et le niveau d'intégration de l'aval.

Certains syndicats agricoles ont souligné l'existence de réticences de la part de distributeurs à négocier avec des regroupements, perçus comme étant susceptibles de renforcer le pouvoir de négociation de l'amont agricole.

Bruno Darnaud, président de la Gefel, a présenté à la commission ce qui peut être analysé comme une forme de pression voire d'intimidation de certains distributeurs à l'égard des producteurs : « Pour répondre à votre première question sur le droit de la concurrence, plutôt que de faire un grand discours, je vous donnerai un exemple très concret, survenu cet été dans la filière melon. La filière était très en colère contre les pratiques de la grande distribution, notamment les opérations à 0,99 euro la pièce, sur lesquelles les producteurs de melon perdent de l'argent. Les acteurs de la filière ont souhaité engager une discussion avec les distributeurs sur ces opérations. En réponse, ces derniers ont adressé un courrier à la Gefel indiquant qu'il était anormal d'aborder ces sujets au sein de l'interprofession et évoquant un possible non-respect du droit de la concurrence. Le message était clair : "Vous allez trop loin ; ce sujet relève des relations interentreprises.". Même en l'absence de contentieux formel, cet exemple précis, survenu cet été après une communication publique qui était sans doute malvenue, illustre la pression exercée

par les distributeurs sur le fondement du droit de la concurrence. Nous vivons en permanence avec cette épée de Damoclès au-dessus de notre tête. Les OP et, plus encore, les AOP jouent un rôle essentiel, mais nous sommes toujours sur le fil du rasoir, et les distributeurs ne manquent pas de nous rappeler que la fixation des prix en magasin relève exclusivement de leur compétence. Nous souhaitons simplement être rassurés sur notre capacité à discuter. Il ne s'agit nullement d'imposer quoi que ce soit, mais de pouvoir échanger. Or, aujourd'hui, même la discussion devient parfois impossible, sous la pression du droit de la concurrence. »

La Gefel rappelle dans ses réponses au questionnaire qu'il existe près de 50 000 exploitations de fruits et légumes en France, qui font face à une demi-douzaine d'acheteurs de la grande distribution, commercialisant 80 % des volumes. Pour les fruits et légumes, il existe en 2025 188 OP et 23 AOP reconnues par le ministère : le rapport de force demeure donc déséquilibré, en dépit des regroupements, une situation exacerbée par la concentration croissante du secteur de la grande distribution. D'après la Gefel, cette situation permet au distributeur d'imposer un prix d'achat « *répondant à son objectif de marge, préalablement définie, et au prix de vente souhaité* », à rebours de la logique de construction des prix en marche avant voulue par les lois EGalim.

b) Les secteurs industriels du frais sont plus vulnérables du fait du besoin d'écoulement rapide des produits

Les industries agroalimentaires (IAA) présentent elles aussi des situations contrastées, en fonction notamment de la nature des produits transformés.

Il ressort des auditions menées par la commission d'enquête que les secteurs du **frais** (notamment produits laitiers, viande, fruits et légumes transformés) sont particulièrement vulnérables, en raison de la **périssabilité des produits**, de la nécessité d'un **écoulement rapide des volumes**, et de la **difficulté à stocker ou à différer la mise en marché**.

Ces contraintes réduisent leur capacité à résister à la pression des distributeurs lors des négociations commerciales : elles peuvent conduire les industriels à accepter des conditions tarifaires défavorables afin d'éviter des pertes liées à des invendus.

Les **producteurs agricoles** font également face à ce type de pressions liées au besoin d'écoulement rapide des produits dans leurs négociations directes avec certains distributeurs, à l'instar de la filière fruits et légumes, où la saisonnalité de la production et l'arrivée des volumes sur le marché constituent des sources récurrentes de tensions. Pour rappel, les négociations pour les fruits et légumes se font de façon quotidienne, de gré à gré : a ainsi été mentionnée au cours d'une audition la pratique d'un distributeur, interrompant les commandes en pic de production, alors que les chambres froides sont pleines, dans l'objectif de produire une pression à la baisse sur les prix d'achat. Afin d'écouler la production de produits périssables, les producteurs sont souvent contraints de céder à ces pressions, au risque de

perdre une partie de leur production. Interrogés sur cette pression visant à faire diminuer le tarif d'achat lors de l'arrivée des produits sur le marché, la plupart des distributeurs ont toutefois affirmé ne pas déployer ce type de pratiques¹.

De manière plus générale, les conditions de commercialisation évoluent parfois rapidement au cours d'une même campagne – par exemple en fonction de l'influence sur les prix des importations de l'étranger – ce qui fragilise la position des producteurs de fruits et légumes frais et rigidifie les discussions sur les prix.

c) Des positions industrielles très contrastées selon le pouvoir de marché et le degré de substituabilité des produits

Le pouvoir de négociation des industriels dépend également fortement de leur positionnement sur le marché.

Ainsi, si les multinationales disposant de produits non substituables sont souvent en capacité de résister à la pression commerciale, ce n'est pas le cas de très nombreuses entreprises agroalimentaires, y compris lorsqu'elles sont de taille importante.

Les grandes entreprises multinationales disposant de marques fortes, et de produits perçus comme peu substituables, bénéficient d'un pouvoir de négociation élevé, sans compter qu'elles disposent généralement de forces de ventes significatives et de budgets publicitaires qui leur permettent de rester très présentes à l'esprit des consommateurs. Elles sont en mesure de résister aux demandes de baisse de prix, voire d'imposer leurs conditions dans certaines négociations. Par exemple, l'entreprise Ferrero, entreprise familiale italienne propriétaire de marques présentes dans la quasi-totalité des foyers français (Nutella, Kinder), a pu faire le choix de continuer à négocier au niveau national, refusant de négocier au sein des centrales européennes d'achat, contrairement à ce que souhaiteraient la plupart des distributeurs.

À l'inverse, une grande partie du tissu agroalimentaire – y compris des entreprises de taille significative – se trouve dans une situation nettement plus fragile. Faiblement différenciées, dépendantes de certains débouchés ou

¹ Exemple d'Intermarché, François de Bellaigue, directeur des produits frais traditionnels d'Intermarché : « Concernant les fruits et légumes, il existe plusieurs types de contrats. Avec les producteurs ou organisations de producteurs, nous nouons des contrats de trois ans avec engagement de volume annuel que nous pouvons reconduire. Avec les grossistes, metteurs en marché ou importateurs, les contrats sont fixés pour un an avec des volumes prévisionnels. Ces contrats permettent de préciser le cadre d'achat, qui définit les spécifications qualité et logistiques que nous attendons vis-à-vis de nos fournisseurs. Une fois référencés, les fournisseurs nous font des propositions de prix que nous négocions au jour le jour, à la semaine, au mois, à la campagne ou annuellement selon la nature des produits. Contrairement aux autres produits, la majorité des fruits et légumes est achetée avec un prix départ fournisseur ; nous gérons donc la logistique jusqu'à nos 18 bases logistiques. Là, les produits sont stockés – le moins possible pour des questions évidentes de fraîcheur –, préparés et expédiés chaque jour au point de vente ».

confrontées à une forte concurrence, ces entreprises disposent de marges de manœuvre limitées face aux distributeurs.

Même lorsqu'elles sont puissantes, certaines entreprises n'obtiennent pas les augmentations de tarifs qu'elles estiment nécessaires pour couvrir leurs coûts. **La capacité de négociation varie parfois :**

- selon les catégories de produits : un industriel indique que certains produits présentent une capacité de répercussion des hausses de coûts plus limitée, en raison par exemple d'une sensibilité plus forte du produit au prix, et d'une intensité promotionnelle plus élevée ;

- selon le niveau de concentration des distributeurs : plusieurs industriels ont souligné des disparités dans les négociations selon les partenaires commerciaux, obtenant des niveaux de hausses tarifaires plus faibles auprès de certaines centrales d'achat européennes, ce qui traduit un rapport de force plus défavorable dans un cadre de négociation centralisé. À l'inverse, les négociations plus locales sont davantage susceptibles d'offrir une meilleure prise en compte des spécificités de marché.

Certaines entreprises conservent bien entendu un pouvoir de négociation plus important, même face à des distributeurs plus concentrés - raison pour laquelle elles sont appelées à négocier au sein des centrales d'achat européennes -, **mais elles font elles aussi face à des demandes d'alignements sur d'autres puissantes entreprises de l'agroalimentaire, à une dégradation de leurs conditions commerciales et à une réduction de leurs marges**, susceptibles d'entraîner une pression accrue sur l'amont de la chaîne.

Ces négociations au sein des centrales d'achat européennes ont aussi un effet indirect sur les PME et ETI, qui ne sont pourtant pas concernées par ces négociations internationales. Comme le note l'Ania dans les réponses au questionnaire, *« les prix de référence sont tirés vers le bas puisque les conditions obtenues au niveau international servent ensuite de référence pour l'ensemble du marché national sur chacune des catégories de produits »*.

Cette asymétrie de pouvoir constitue un élément structurant des relations commerciales et renvoie aux difficultés spécifiques rencontrées par les fournisseurs.

B. LES PRATIQUES MISES AU JOUR PAR LA COMMISSION

La commission d'enquête a rapidement été confrontée à un double obstacle : d'une part, la peur formulée de manière unanime par les fournisseurs de représailles de la part de la grande distribution, qui s'est notamment traduite par des demandes systématiques de huis-clos lors des auditions et, d'autre part, la dénégation tout aussi unanime par les distributeurs des mauvaises pratiques qui leur étaient imputées. Dans ces conditions, le risque était de devoir en rester à un « parole contre parole » qui

n'aurait pas permis d'éclairer la représentation nationale ni, plus largement, les pouvoirs publics ou nos concitoyens.

C'est la raison pour laquelle, la rapporteure, en plein accord avec la présidente de la commission, a décidé de faire usage des pouvoirs de contrôle sur pièces et sur place qui lui sont reconnus par l'article 6, II, de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 *relative au fonctionnement des assemblées parlementaires*.

Ainsi s'est-elle rendue, accompagnée de la présidente et d'un administrateur, dans plusieurs entreprises industrielles de tailles différentes et y a saisi un certain nombre de documents pertinents. En complément, elle a requis d'autres entreprises la communication de données et de pièces lui permettant de disposer, au total, d'une masse d'informations probantes et dont elle présente ici une sélection parlante.

Par souci de ne pas enfreindre le secret des affaires, ni de placer les entreprises concernées dans une situation de risque quant à d'éventuelles mesures de rétorsion de la part des distributeurs, il a été décidé de ne pas révéler l'identité des fournisseurs qui ont été contraints de livrer ces éléments et de dissimuler toutes les parties qui auraient pu permettre de les identifier. Cependant, dans le cadre de l'intégrité des processus d'investigation de la commission d'enquête, chaque document a été examiné et vérifié avant d'être anonymisé.

1. L'objectif : la pression continue sur les prix

a) Le socle « culturel » : donner le « la » des prix les plus bas (la culture Leclerc)

La politique commerciale des grandes enseignes s'est construite autour d'un objectif dominant : la capacité à proposer les prix les plus bas du marché.

Cette approche, qu'incarne particulièrement l'enseigne Leclerc, a progressivement été adoptée par l'ensemble des enseignes, au point qu'elle structure désormais les négociations commerciales françaises, qui versent de plus en plus dans **une « guerre des prix » délétère pour les filières agricoles et industrielles du pays.**

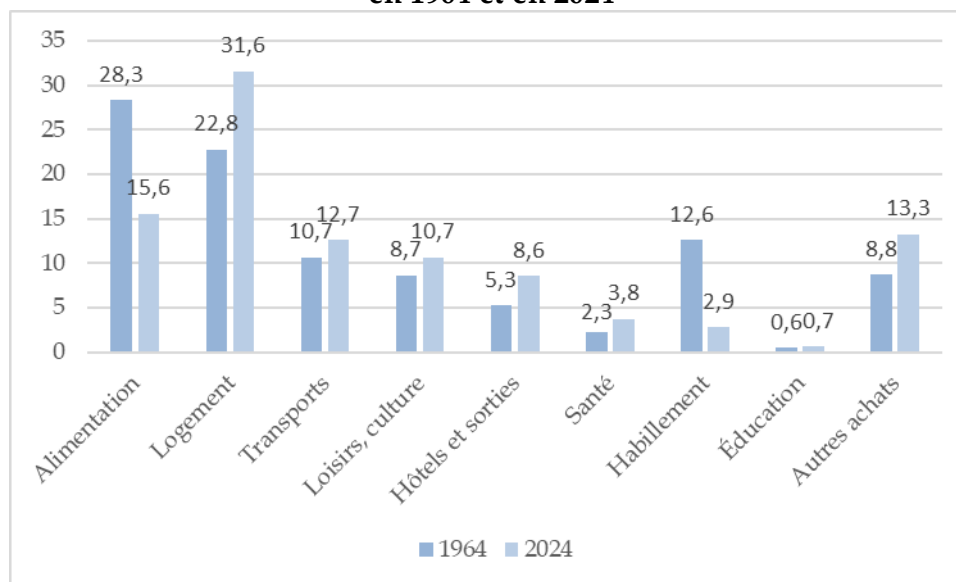
La recherche du prix d'achat le plus faible par les distributeurs a été exacerbée par, d'une part, la concentration des enseignes traditionnelles, qui reposent toutes sur un modèle économique marqué par l'importance des flux et la faiblesse des marges¹, et, d'autre part, la fragmentation du secteur, qui accentue la concurrence pour les parts de marché.

Cette politique commerciale s'explique aussi par **l'évolution du comportement des consommateurs**. Il apparaît qu'une part décroissante des

¹ Voir la partie I rapport.

dépenses des ménages est consacrée à l'alimentation et que les difficultés économiques que connaissent un grand nombre de Français les conduisent à réaliser de douloureux arbitrages en la matière.

**Proportion des dépenses des ménages par catégorie
en 1964 et en 2024**



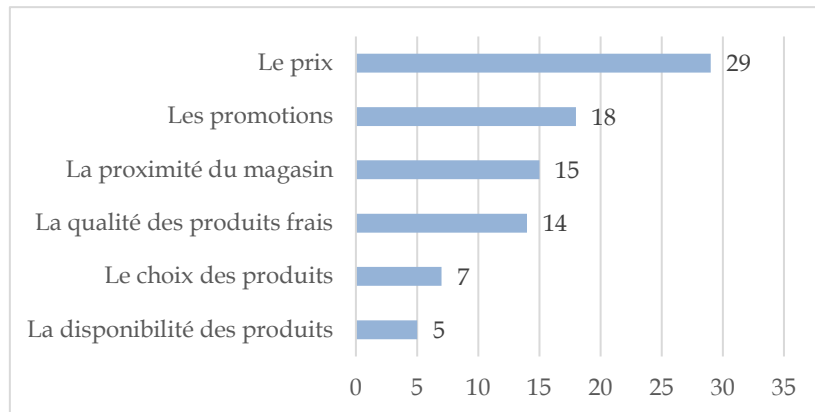
Source : commission d'enquête, d'après les données de l'Insee¹

La réduction du poids de l'alimentaire dans les dépenses globales des ménages s'accompagne en effet d'une quête d'économies croissante. 45 % des foyers français déclarent ainsi qu'ils essaient d'acheter des articles en promotion².

¹ Institut national de la statistique et des études économiques (2025) Tableau de bord de l'économie française.

² NielsenIQ (2026) La conjoncture de la grande consommation en 2025.

Le premier critère pris en compte lors des courses, en pourcentage



Source : commission d'enquête, d'après les données de NielsenIQ¹

La fragmentation du secteur et la recherche d'économies portent ainsi les consommateurs à fréquenter un nombre croissant d'enseignes. **Un foyer français s'est en moyenne approvisionné auprès de 6,9 enseignes en 2025**, contre 6,5 en 2024 ; à l'échelle mensuelle, cet indicateur s'élève à 3,5², ce qui témoigne du comportement d'achat versatile, pour ne pas dire erratique, des consommateurs.

L'importance des dépenses publicitaires investies dans des campagnes souvent comparatives illustre la lutte actuelle entre distributeurs pour les parts de marché. **Les dépenses en publicité s'élevaient en effet à près de 3,3 milliards d'euros en 2025** et connaissaient une augmentation de 3 % par rapport à 2024, tandis que le marché des PGC-FLS ne progressait que de 1,8 %. **L'enseigne Leclerc, qui incarne cette culture du prix bas, s'affirme comme le premier annonceur de France, avec 700 millions d'euros de dépenses publicitaires pour la seule année 2025** et une hausse annuelle de 13 %³. Il est par ailleurs hautement significatif qu'Auchan, qui traverse de graves difficultés, ait pour y remédier augmenté de 78 % son budget publicitaire l'an dernier, lequel atteint désormais 325 millions d'euros.

L'investissement publicitaire des enseignes continue donc de se développer, à mesure que la « guerre des prix » qu'ils se livrent s'accroît. En 2023 déjà, seul un industriel de l'automobile figurait au classement des plus grands annonceurs de France aux côtés de distributeurs. Cela traduit une évolution significative du secteur et plus largement, de l'économie du pays, car en 2000, les trois premiers annonceurs du pays étaient L'Oréal, France Télécom et le groupe PSA.

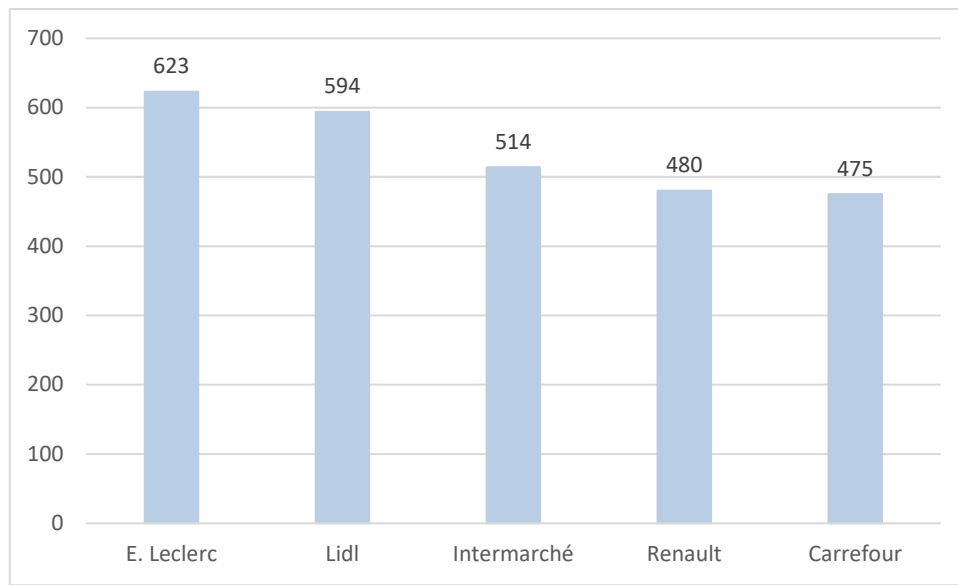
¹ NielsenIQ (2025) La performance de la distribution en 2025. Concentration vs. fragmentation : la nouvelle équation pour la grande distribution.

² Ibid.

³ Étude Kantar Media, citée par LSA (2026) Qui sont les plus gros annonceurs publicitaires en 2025 ?

Plus globalement, les distributeurs figurent parmi les plus gros annonceurs : en 2025, Leclerc, Carrefour et Lidl figuraient dans le « top 4 », Intermarché en 8^{ème} position, Auchan en 13^{ème} et Coopérative U en 25^{ème}.

Les principaux annonceurs en France en 2023
(dépenses publicitaires, en millions d'euros)



Source : étude Kantar Media¹

Ces différents facteurs expliquent pourquoi **les négociations commerciales sont désormais essentiellement orientées autour de la question du prix, au détriment d'une logique de filière respectueuse de la répartition de la valeur entre ses différents acteurs.**

Un industriel qui réalise un suivi des prix de vente consommateur (PVC) a ainsi affirmé devant la commission qu'« *une baisse des prix en rayon s'accompagne généralement d'une pression accrue lors des négociations, les distributeurs cherchant à préserver leurs marges, dans un contexte de forte concurrence sur les prix* », ce qui souligne **le cercle vicieux dans lequel se dégradent d'année en année les relations commerciales françaises**. Les distributeurs requièrent ainsi des industriels des compensations au titre des « *inaccessibles* », soit des niveaux de prix qu'ils se jugent incapables de pratiquer, en prenant seulement en considération leur prix d'achat.

Les développements qui suivent reviendront sur la méthode avec laquelle les distributeurs aboutissent à ces prix bas : le déséquilibre de la relation commerciale leur permet de faire reposer sur les fournisseurs une part croissante du coût de leur politique commerciale et partant, de reconstituer leurs marges.

¹ Les données de cette étude ont été citées par Olivier Dauvers.

b) Le socle « matériel » : un pouvoir de négociation asymétrique

Les relations commerciales entre les distributeurs et leurs fournisseurs se caractérisent par une asymétrie considérable, qui tient à la structure même de ce secteur.

Les distributeurs, fortement concentrés, négocient avec des acteurs agricoles et industriels particulièrement atomisés. Le seul secteur de l'industrie agroalimentaire compte ainsi près de 23 000 entreprises, tandis que les grands distributeurs, qui représentent l'essentiel de leurs débouchés, ne sont que huit.

Ce déséquilibre commercial, manifeste pour les petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI), apparaît également caractérisé pour les principaux industriels. Il apparaît en effet que ces derniers se trouvent dans une **situation de dépendance économique** à l'égard des distributeurs, dont les cinq premiers absorbent plus de 85 % de leur volume d'affaires en France, suivant les données qu'a pu consulter la commission d'enquête¹.

En conséquence, **« la loi du plus fort » prévaut au sein des négociations commerciales**, pour reprendre les termes employés par le ministre des petites et moyennes entreprises, Serge Papin, devant la commission d'enquête.

Le pouvoir de négociation dont disposent les distributeurs leur permet d'obtenir des prix d'achat particulièrement faibles, qui **déséquilibrent en leur faveur la répartition de la valeur et compromettent la rentabilité de leurs fournisseurs.**

La fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) a ainsi souligné devant la commission que *« cette dynamique exerce une pression continue à la baisse sur les prix de cession, **au détriment des maillons les plus fragiles de la chaîne de valeur**, en particulier les fournisseurs PME-ETI, qui disposent de marges de manœuvre beaucoup plus limitées pour absorber cette pression ».*

Elle a de surcroît noté que, *« s'agissant plus particulièrement de la campagne 2025-2026, le décalage entre la réalité économique des entreprises et l'issue des négociations est particulièrement révélateur. **Alors que 76 % des entreprises de la Feef formulaient des demandes de hausse tarifaire, 64 % d'entre elles ont finalement signé à la baisse, alors même que beaucoup étaient déjà fragilisées.** »*

De la même manière, 83 % des adhérents de la fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict) ont ainsi regretté l'absence de prise en compte de leurs besoins tarifaires, notamment dans la mesure où ils traduisaient la hausse d'une matière première agricole en principe sanctuarisée.

¹ Voir la partie II du rapport.

La commission d'enquête a préféré illustrer ce constat qui traverse l'ensemble des filières industrielles et agricoles avec des propos tenus par des fédérations pour éviter que des entreprises ne subissent des mesures de rétorsion.

La commission d'enquête a jugé inadmissible que certains distributeurs instrumentalisent leur capacité à importer, voire la corruption rapide des récoltes, « pour pousser à la baisse les prix d'achat aux producteurs », comme l'ont affirmé les représentants d'une filière agricole.

Plus globalement, les relevés de l'observatoire des négociations commerciales annuelles permettent de constater à quel point les demandes d'augmentation de prix des transformateurs sont difficilement prises en compte par la grande distribution. Par exemple, pour les négociations 2025, l'observatoire note : *« La hausse de tarif demandée en début de négociation par les industriels tous secteurs confondus, s'est élevée en moyenne à + 5,7 % (chiffre consensuel entre industriels et distributeurs), soit un besoin de revalorisation légèrement supérieur à celui de 2024, qui était de + 4,5 %.*

La dispersion des besoins tarifaires entre familles de produits autour de cette moyenne de 5,7 % a été en 2025 nettement plus forte qu'en 2024 avec des écarts allant de + 3 % à + 10 %. Ces écarts traduisent le fait que les besoins de revalorisation des industriels sont sensibles aux hausses des cours de certains produits agricoles (café, chocolat, jus d'orange pour les plus fortes et, dans une moindre mesure, lait, beurre, viande bovine). [...]

Le résultat des négociations au stade du prix 3 net, de manière consensuelle entre industriels et distributeurs, est une hausse moyenne d'environ + 1,5 %. »

Encore le prix « 3 net » ne comporte-t-il pas un certain nombre de réductions tarifaires, en particulier les « services » commerciaux internationaux, qui aboutissent au « 5 net », chiffre sans doute plus pertinent pour l'analyse.

Comme ce fut évoqué en détail dans la première partie du rapport¹, le prix d'achat auquel aboutissent les négociations ne porte pas sur la marchandise seule, mais sur les remises, ristournes et services qui lui sont attachés.

La commission a étudié les divers instruments qui permettent aux distributeurs, grâce à leur pouvoir de négociation et dans le plus strict respect du droit, d'améliorer leur rentabilité au détriment de leurs fournisseurs.

c) Remises, ristournes et services ou comment reconstituer ses marges

Les distributeurs recourent à plusieurs instruments commerciaux pour reconstituer leurs marges en transférant sur leurs fournisseurs le coût de leurs politiques commerciales.

¹ Voir la partie I du rapport.

Olivier Mevel a ainsi insisté auprès des commissaires sur le fait que la compréhension des négociations commerciales exige de retenir « *une lecture élargie de la marge, que l'on peut qualifier de " trois fois net " »* et donc d'analyser « *les coûts et risques transférés vers les fournisseurs sans [qu'ils n'apparaissent] directement dans les prix* ».

En premier lieu, le pouvoir de négociation des distributeurs leur permet d'**imposer à leurs fournisseurs des conditions commerciales qui exercent une pression indirecte mais significative sur leur rentabilité**, sans affecter facialement le niveau de prix. Il s'agit par exemple des contraintes logistiques accrues auxquelles sont astreints les fournisseurs, des gammes de produits d'une grande complexité qu'ils doivent assortir ou des exigences de formats spécifiques qu'ils doivent satisfaire – autant de dispositions contractuelles qui pèsent sur l'organisation interne des entreprises sans être répercutées dans les prix.

La gouvernance économique fruits et légumes (Gefel) a par exemple dénoncé auprès de la commission « *les pratiques de palettisation exigées (picking) [qui induisent] des coûts logistiques et carbone* » pour les producteurs.

Le cabinet Arkose, qui accompagne de nombreux fournisseurs de la grande distribution, a en conséquence indiqué à la commission qu'il constatait « *une diminution [du taux de marge des PME et ETI] due à la pression exercée par les enseignes sur les conditions commerciales tarifaires, mais également par le transfert des coûts de fonctionnement des enseignes sur les producteurs via les conditions générales d'achat* ». La rentabilité des distributeurs s'est donc en partie améliorée « *par le transfert de charges d'exploitation auquel se livrent les enseignes sur leurs fournisseurs (modèle d'approvisionnement imposé aux fournisseurs, quelle que soit leur taille ; pénalités infondées ; etc.)* ».

En second lieu et surtout, **les distributeurs obtiennent grâce au déséquilibre de la relation commerciale une dégradation, à leur profit, du prix dit « 5 net » des marchandises**, c'est-à-dire du tarif général dont sont soustraites les remises, les ristournes – inconditionnelles et conditionnelles – et la rémunération des services de coopération commerciale et de partenariat¹.

La commission a par ailleurs constaté l'ingéniosité avec laquelle les distributeurs conçoivent de nouveaux mécanismes de « *descente tarifaire* ». **Ils obtiennent ainsi par exemple des industriels la livraison de colis gratuits (« 6 net »).**

En conséquence et comme l'a indiqué Olivier Mevel devant la commission, « *les industriels ne raisonnent pas à partir d'un prix d'achat ou d'un prix de vente affiché, mais à partir d'un chiffre d'affaires net, correspondant aux montants réellement encaissés après prise en compte des remises, ristournes, coopérations commerciales et services facturés par l'aval. Cette distinction est*

¹ Voir la partie I du rapport.

fondamentale : une hausse du prix facial peut coexister avec une stagnation, voire une baisse du chiffre d'affaires net réellement perçu par l'industriel ».

Il s'agit bien du phénomène constaté durant les travaux de la commission : **ces différents frais, parfois « hors facture », représentent jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires des industriels.**

d) Des promotions imposées et financées par les fournisseurs

Parmi les différents instruments de recomposition des marges, les promotions méritent un développement spécifique, dans la mesure où elles constituent **l'un des ressorts principaux de la politique commerciale des enseignes.**

Et pour cause, les biens en promotion constituent un puissant facteur d'attractivité des enseignes dans la guerre des prix qu'elles se livrent. Aussi représentent-ils désormais **21,9 % du chiffre d'affaires des produits de grande consommation**¹.

Toutefois, **si le volet stratégique des politiques promotionnelles incombe essentiellement aux distributeurs, le risque et les conséquences économiques qu'elles engendrent pèsent sur les fournisseurs.** Contrairement à ce que l'on pourrait légitimement penser, il appartient en effet aux *seuls* fournisseurs de financer les promotions, ce qui revient à compenser le manque à gagner qu'elles représentent pour les distributeurs.

Or, en dépit de l'encadrement législatif des promotions, qui sont pour rappel désormais limitées à 34 % en valeur et à 25 % en volume², le coût des promotions continue d'augmenter sensiblement. Les données transmises par plusieurs industriels à la commission attestent **la hausse sensible du coût des promotions pour les industriels, qui atteint parfois 30 % sur la période 2019-2025.**

Hausse qui aurait vraisemblablement été plus significative encore en l'absence d'encadrement législatif des promotions. Aussi la commission a-t-elle observé que l'essentiel des acteurs industriels est favorable à ce dernier, spécialement en ce qu'il limite « *la guerre des prix destructrice en grande distribution, qui pénalise les marges des transformateurs [...] et, in fine, la rémunération des producteurs* », selon les mots de la fédération nationale de l'industrie laitière. Les distributeurs, quant à eux, en ont tous souligné les limites, en arguant qu'il emporte des conséquences défavorables pour le pouvoir d'achat de leurs clients et limite leurs capacités à préserver leurs parts de marché face à leurs concurrents, spécialement sur le rayon DPH, prisé des déstockeurs.

¹ NielsenIQ (2026) La conjoncture de la grande consommation en 2025.

² Article 125 de la loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique, modifié par l'article 1^{er} de la loi n° 2025-337 du 14 avril 2025 visant à renforcer la stabilité économique et la compétitivité du secteur agroalimentaire.

Enfin, et outre le coût des promotions en elles-mêmes, les fournisseurs doivent parfois verser aux distributeurs **une participation aux frais de gestion associés aux nouveaux instruments promotionnels**, les Nip (« 7 net »).

Le cabinet Arkose a ainsi informé la commission que « *les coûts de traitement digital des tickets et cartes de fidélité qui sont facturés par les enseignes aux fournisseurs augmentent fortement d'une année sur l'autre alors que leur dématérialisation est peu sujette à des variations de coûts de production... au contraire !* »

Le pouvoir de négociation des distributeurs leur permet donc de faire reposer l'ensemble de leur politique promotionnelle, de la valeur des promotions jusqu'à leurs coûts de gestion, sur leurs fournisseurs, au détriment de la rentabilité de ces derniers.

Les promotions : une pesée considérable sur les marges des fournisseurs

Le relèvement du seuil de revente à perte (SRP + 10 %) visait à encadrer les stratégies de prix des distributeurs en limitant la vente de produits à des niveaux trop bas. Toutefois, il apparaît que les promotions constituent un levier permettant d'en atténuer, voire d'en contourner les effets.

En effet, les distributeurs disposent de plusieurs mécanismes promotionnels qui permettent de réduire le prix effectivement payé par le consommateur sans enfreindre la loi. Il peut s'agir :

- de remises différées (bons d'achat, cartes de fidélité) ;
- d'offres de type « un produit acheté = un offert » ;
- ou encore de cagnottage.

Ces dispositifs permettent d'afficher un prix conforme au SRP + 10 % tout en abaissant le prix réel payé par le consommateur, recréant des conditions proches de la revente à perte.

Plus problématique, une partie du coût de ces promotions est financée par les fournisseurs dans le cadre des négociations commerciales. Les industriels sont donc ainsi amenés à financer des politiques commerciales de baisse de prix au profit de la stratégie commerciale des distributeurs. Ce coût est particulièrement significatif dans le cas des nouveaux instruments promotionnels (NIP) puisqu'il est alors établi sur la base du prix de vente au consommateur (PVC).

En effet, on distingue deux types de promotions :

- **Les opérations en lots physiques**, qui représentent environ 30 % des dépenses promotionnelles, se font avec des formats différents du produit fond de rayon :

*soit des offres avec une quantité gratuite supplémentaire : par ex. lot promo 4+2 vs fond de rayon 4 unités ;

*soit des emballages spécifiques du type « offre spéciale » ou « format familial » avec un décrochage pvc vs produit fond de rayon.

La remise prix qui vient réduire le prix de cession est payée par l'industriel sous forme de remise sur facture sur les quantités achetées.

- Les opérations en lots virtuels (appelé également NIP pour « nouveaux instruments promotionnels »), qui représentent environ 70 % des dépenses promotionnelles, se font sur des produits fond de rayon sur lesquels sont appliqués une réduction du PVC lors du passage en caisse :

*soit des lots virtuels : par exemple 2 achetés + 1 gratuit *vs* PVC à l'unité du produit fond de rayon ;

*soit des remises immédiates : par exemple - 25 % *vs* appliqué sur le PVC du produit fond de rayon.

La baisse du prix PVC est remboursée par l'industriel *via* un contrat de mandat sur les quantités vendues (c'est à dire passées en caisse).

Pour ces opérations NIP, qui représentent la grande majorité des dépenses promotionnelles des industriels, la remise consentie au consommateur s'applique sur le prix de vente consommateur HT du fond de rayon, et non sur le prix de cession ni sur le net facturé.

Concrètement, cela signifie que l'industriel prend en charge l'intégralité de la baisse de prix accordée au consommateur, ce qui revient à compenser également la marge brute du distributeur.

Source : commission d'enquête

Le caractère abusif du financement des NIP sur la base du PVC conduit la rapporteure à proposer la recommandation suivante :

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
3	Imposer aux distributeurs de financer les nouveaux instruments promotionnels (NIP) à partir du prix de cession et non à partir du prix de vente au consommateur.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation	2026-2027	Loi Décret

e) Les centrales de services, péages pour entrer en négociation et accentuer les baisses de prix ?

Les centrales de services nationales et européennes ont rapidement été désignées devant la commission comme **le principal instrument de recomposition des marges qu'emploient les industriels au détriment de leurs fournisseurs** ; instrument qui serait, comme ceux qui précèdent, imposé

à ces derniers et constituerait ainsi une forme de « péage » préalable aux relations commerciales.

Certains distributeurs affirment toutefois que ces services internationaux ont été conçus à la demande des industriels, à la manière de Marion Libersac, directrice des produits de grande consommation et des frais libre-service de Coopérative U, qui affirma lors de son audition : *« Les centrales de services ont été créées dans les années 90, lors du développement international de la grande distribution, en réponse à une demande des industriels de pouvoir bénéficier de cette implantation internationale pour augmenter la diffusion de leurs produits et mener des promotions dans plusieurs pays. Avec le temps, le paysage de la distribution a changé. Aujourd'hui, les alliances de services regroupent plusieurs distributeurs, parfois de pays différents. L'objectif est de proposer aux fournisseurs internationaux une visibilité plus approfondie sur les consommateurs de tous ces pays. À ce titre, nous proposons des contreparties autour de la data des consommateurs, en ayant toujours vocation à optimiser et développer le chiffre d'affaires des industriels à une échelle européenne. »*

Les distributeurs et dirigeants de ces centrales ont tous insisté sur le caractère facultatif des services qu'ils offrent par le truchement de différentes structures et sur la dissociation entre les négociations commerciales qui portent sur les produits et les contrats de services qui les lient à leurs fournisseurs

Or, les travaux de la commission lui ont permis de constater que les fournisseurs contractualisent systématiquement avec les centrales d'achat et de services attachées à un même distributeur. Cet état de fait pourrait être tout à fait fortuit, voire étayer la position des distributeurs, qui affirment que ces services sont non seulement utiles à leurs fournisseurs mais bien conçus à leur demande. Cependant, conjuguée à la contestation générale par les industriels entendus de l'utilité desdits services, surtout rapportée à leur prix, cette corrélation quasi-parfaite laisse songeur.

Les dirigeants de certaines centrales ont par ailleurs avancé plusieurs arguments spécieux au soutien de cette position :

- Philippe Beaudoin, président de Coopec et administrateur de Coopernic, a par exemple affirmé sans convaincre lors de son audition qu'« *il n'existe aucune coordination [entre les centrales d'achat et de services de Leclerc], puisque, d'un côté, nous vendons et, de l'autre, nous achetons* ». Or, ces deux opérations ont des conséquences directes sur la rentabilité des entreprises contractantes et peuvent donc en toute logique être coordonnées ;
- Gianluigi Ferrari, président d'Everest et Epic¹, s'est quant à lui défendu de toute articulation entre l'activité de ses deux centrales en indiquant : « Le

¹ Les Mousquetaires-Intermarché et Auchan, déjà regroupés au niveau national sein d'une société dénommée Aura, partagent avec d'autres entreprises une centrale européenne d'achat, **Everest**, ainsi qu'une centrale européenne de services, **Epic**, basées aux Pays-Bas et en Suisse. Gianluigi Ferrari, est président de ces deux structures.

calendrier des deux sociétés est bien distinct : Epic, qui vend des services, a une activité tout au long de l'année, sans date butoir. Son calendrier commence certes en août-septembre, mais sans pression particulière pour parvenir aux accords, les équipes d'Epic et d'Everest étant basées dans des pays différents et ayant l'interdiction d'échanger entre elles. Pour sa part, Everest commence les négociations en août pour les terminer en mars-avril, à l'exception de la France. » Or, une différence d'organisation calendaire n'écarte pas non plus par principe toute coordination.

La politique active de « lobbying » des centrales Everest et Epic

La commission a constaté durant ses travaux que les centrales d'achat et de services européennes les plus décriées pour leurs pratiques, que sont Everest et Epic, sont également celles dont le dirigeant, Gianluigi Ferrari, s'est montré le plus soucieux du respect de la loi française. Ainsi a-t-il affirmé dès son propos liminaire devant la commission d'enquête : *« En France, le passé était marqué par une absence de transparence et de pédagogie et je crois qu'il fallait adopter une approche différente. J'ai donc commencé à rencontrer les autorités, les responsables politiques, les différentes parties prenantes, par exemple Mme Sarah Lacoche, qui venait d'être nommée à la tête de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Nous avons également envoyé à l'Autorité de la concurrence tous les documents nécessaires, ce qui constituait une condition formelle préalable. »*

Il a insisté sur le fait qu'il avait *« continué d'entretenir une relation directe et extrêmement transparente avec la DGCCRF », « rencontré Mme Lacoche quatre fois sur [son] initiative au cours des douze derniers mois », « adressé à la DGCCRF sept suivis de négociations au cours des quatre derniers mois »* et *« beaucoup interagi avec les responsables de cette direction générale pour qu'ils comprennent mieux le mode de fonctionnement d'Everest »*.

Si la DGCCRF a confirmé que le dirigeant d'Everest lui avait à plusieurs reprises transmis des documents afférents à l'avancée des négociations commerciales et demandé à rencontrer ses services, elle a toutefois précisé auprès de la commission que Gianluigi Ferrari lui avait fait part *« de son souhait d'être en conformité avec la réglementation française en matière de formalisme contractuel mais a, en revanche, assumé le fait de procéder ou de faire procéder à des déréfèrencements significatifs et presque immédiats en cas de blocage dans les négociations avec les grands industriels »,* alors même qu'elle lui avait indiqué que *« des déréfèrencements ou menaces effectués en cours de négociation pour contraindre le fournisseur à accepter des déflations [sont] illégaux au regard du droit français »*.

Il apparaît donc à la commission d'enquête que les centrales Everest et Epic ont désormais adopté une politique d'affaires publiques active mais creuse, en ce qu'elle se réduit à une démarche strictement formaliste.

Du reste, les situations constatées par la commission d'enquête confinent donc parfois à la caricature. Si les négociations sont censées être compartimentées et hermétiques, Gianluigi Ferrari admet néanmoins qu'au sein d'Everest, il dispose *« d'un directeur par fournisseur, directeur qui est responsable de la négociation française, allemande et hollandaise. Pour ce qui concerne la France, nous sommes aidés par l'équipe d'Aura international, avec des personnes*

qui travaillent pour Auchan et Intermarché, sur la base de contrats spécifiques. Il reconnaît donc que des adhérents d'Intermarché participent à des négociations qui concernent d'autres clients de la centrale, comme Auchan. Certes, il prétend que ces adhérents n'ont pas accès aux données commerciales, mais si c'est le cas, à quoi servent-ils ? Par ailleurs, M. Ferrari néglige un point crucial, « l'éléphant dans la pièce », à savoir qu'il est lui-même le président des deux entités, la centrale d'achat Everest et la centrale de services Epic.

D'ailleurs, lors d'un contrôle sur place chez un industriel, la rapporteure a découvert un courriel récent issu d'Aura Retail international trading (ARIT), interface d'Aura Retail (centrale française d'achat d'Intermarché, Auchan et Casino) avec la centrale d'achat Everest, fixant les modalités de répartition de la majoration annuelle des frais facturés par...la centrale internationale de services Epic.

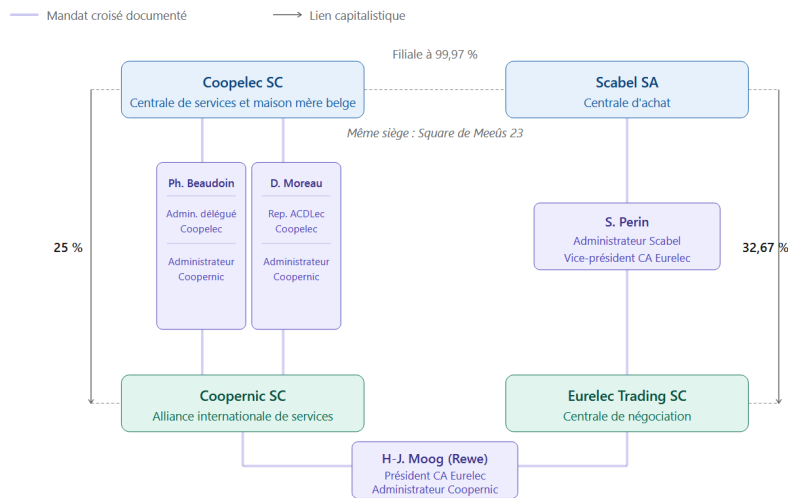
Ce document démontre sans conteste possible que, contrairement à toutes les allégations des centrales et, en particulier de Gianluigi Ferrari, président d'Everest et d'Epic, il n'y a pas d'étanchéité entre centrales d'achat et de services. Il y a là la preuve d'un grave dysfonctionnement de ces centrales et la rapporteure appelle les pouvoirs publics français, mais aussi les services de la Commission européenne, à se saisir de ce sujet.

Ces liaisons dangereuses se retrouvent à Concordis, alliance européenne qui rassemble Carrefour, Coopérative U et le groupe allemand RTG, basée à Bruxelles, et supervise à la fois la centrale d'achat Eureca et la centrale de services CWT, situées respectivement à Madrid et à Genève.

Si les responsables de ces trois structures font valoir que les attributions en matière d'achats et services sont totalement étanches, la commission d'enquête a constaté qu'Hervé Daudin et Marion Libersac, directeurs des marchandises respectivement pour Carrefour et pour Coopérative U, supervisaient directement et Eureca et CWT. Ils siègent ainsi dans les deux comités de pilotage spécialisés respectivement sur les négociations des achats et la vente de services. Ce qui n'empêche pas les intéressés, ni le dirigeant de CWT, Éric Dubouchet, ancien responsable du développement international de Carrefour, de maintenir que l'étanchéité entre centrales d'achat et de services est complète.

S'agissant de la nébuleuse des centrales internationales Leclerc, un examen attentif illustre des liens humains et capitalistiques qui démontrent leur imbrication. La commission d'enquête a ainsi documenté le fait que Hans-Jürgen Moog était président de la centrale d'achat Eurelec et, en même temps, administrateur de l'alliance internationale de services Coopernic. Philippe Beaudoin est en même temps administrateur délégué, de Coopelec et administrateur de Coopernic, etc. Ces liens humains croisés sont précisés dans la figure ci-après.

La nébuleuse des centrales internationales Leclerc Les liens humains

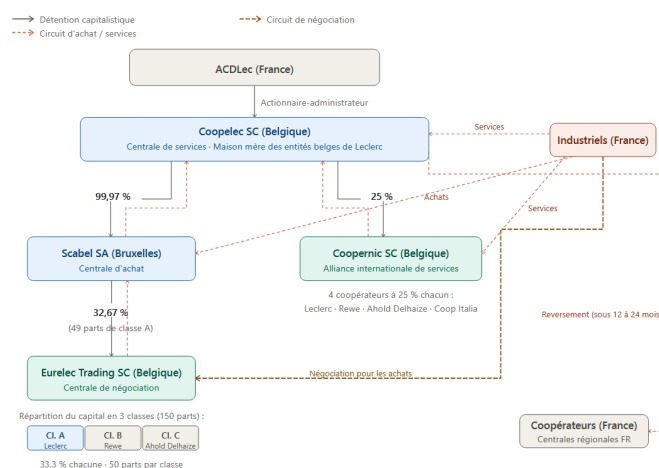


Source : commission d'enquête

S'agissant des liens capitalistiques, détaillés dans la figure suivante, la commission a documenté le fait que l'association des centres distributeurs E.Leclerc (ACDLEC), c'est-à-dire la structure faîtière du « mouvement Leclerc », détenait la centrale dite de services Coopelec qui, elle-même :

- a pour filiale Scabel SA qui détient 32,67 % d'Eurelec Trading ;
- détient une participation directe de 25 % dans Coopernic, à égalité avec ses trois partenaires.

La nébuleuse des centrales internationales Leclerc Les liens capitalistiques



Source : commission d'enquête

L'audition des responsables de ces centrales Leclerc a donné lieu à un échange éclairant. La rapporteure a interrogé en ces termes Laurent Collot, directeur général de Coopernic, et Philippe Beaudouin, président de Coopelec : « 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 Henry¹, nous a affirmé l'inverse ? La première réponse est une dénégation des deux auditionnés. Laurent Collot affirme ainsi : « Non, il n'y a aucun lien, ni capitalistique ni humain. »

La rapporteure s'étonne et rappelle, d'une part, que les auditionnés déposent sous serment et, d'autre part, que la commission a recueilli des éléments démontrant l'existence de liens capitalistiques entre Eurelec, Coopelec et Coopernic, ainsi que des liens humains. Elle évoque le cas du président du conseil d'administration d'Eurelec qui est aussi administrateur de Coopernic. Si Philippe Beaudouin persiste dans la dénégation, à la question ainsi reformulée : « Le président du conseil d'administration d'Eurelec, M. Hans-Jürgen Moog, était-il bien administrateur de Coopernic ? », Laurent Collot est contraint de répondre : « Oui. »

Mais face à cet aveu, Frédéric Louis, avocat et chargé de la conformité juridique de Coopernic, s'empresse de tenter de rectifier le tir avec une argumentation qui manque sérieusement de crédibilité : « 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'entretiens 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. »

Frédéric Louis s'efforcera de recadrer les dirigeants des centrales à un autre moment qui tourne à la farce : la rapporteure interrogeant Philippe Beaudouin, président de Coopelec, sur les pratiques de la centrale et alors que celui-ci reconnaît que Coopelec peut faire de la facturation en pourcentage des achats, ce qui démontre la connaissance par Coopelec des montants d'achats via Eurelec, Frédéric Louis interrompt l'auditionné par une phrase qui sonne comme un avertissement et une injonction à se taire : « Il parle de quelque chose qu'il ne connaît pas. Coopernic fonctionne comme une black box. »

Ces dirigeants avancent ainsi l'existence de « murailles de Chine » ou de chartes de confidentialité pour éviter une articulation entre centrale de services et centrale d'achat et tenter de convaincre qu'il n'y a pas obligation de payer les premières pour accéder aux secondes.

Pour autant, pour toutes ces centrales, de nombreux éléments communiqués à la commission l'ont fait douter de la position des distributeurs et des dirigeants de centrales d'achat et de services.

Une fédération d'industriels lui a par exemple indiqué qu'à sa connaissance, aucun de ses membres « n'[avait] été en capacité de refuser cette offre de services », tandis qu'ils « disposent déjà de ces éléments-là en interne ».

¹ Le 11 février 2026, Stéphane Henry, administrateur d'Eurelec Trading, avait affirmé devant la commission d'enquête : « Eurelec n'a aucun lien avec Coopernic. »

De nombreux industriels ont expliqué à la commission que ces **prestations de services étaient le plus souvent imposées** et Thierry Dahan, ancien médiateur des relations commerciales agricoles, a affirmé pendant son audition que *« les centrales de services - ce fait est de notoriété publique - sont de simples machines à reconstituer des marges arrière... un point c'est tout [...]. Bref, les services facturés dans ce cadre sont totalement inutiles : à l'évidence, on peut s'en passer très facilement. Ce ne sont en fait que des marges arrière, lesquelles posent un énorme problème [...]. Nous parlons de services qui, dans les faits, n'existent pas, qui représentent en fait une taxation idiote. Que l'on taxe les bénéfices, cela peut se concevoir – c'est l'impôt sur les sociétés –, mais on sait très bien que ce n'est pas très intelligent de taxer le chiffre d'affaires. Or c'est précisément ce dont il s'agit »*.

Plusieurs grands industriels, fournisseurs de taille mondiale, sont même allés jusqu'à expliquer à la commission qu'**il s'agissait plus encore d'une forme de « racket » que d'un simple droit de péage**, préalable aux négociations.

Plusieurs industriels ont alerté la commission quant à **la méthode pour le moins sournoise, et illicite car elle contrevient au II de l'article L. 442-1 du code de commerce, qu'adoptent ces centrales pour les contraindre à engager des négociations avec elles**. Les distributeurs actionnaires de ces structures procèderaient ainsi, sans fournir le moindre avertissement, à **des réductions sensibles, coordonnées et croissantes de commandes jusqu'à ce que les fournisseurs cèdent**. En 2026, l'alliance Aura-Everest semble avoir généralisé cette pratique. De même, la finalisation d'un accord avec la centrale de services Epic est présentée comme un prérequis qui conditionne l'accès à la centrale d'achat Everest. Cette pratique, consistant à imposer aux industriels l'achat de services, pour des prestations manifestement disproportionnées ou fictives, est contraire au I de l'article L. 442-1 du code de commerce en ce qu'elle consiste à obtenir des avantages sans contrepartie et à soumettre les fournisseurs à des obligations créant un déséquilibre significatif à leur détriment.

Cette pratique, qui illustre à nouveau le déséquilibre de ces relations commerciales, est à la fois efficace, car les fournisseurs se résignent à acheter ces services, et ingénieuse, puisqu'il est malaisé de la caractériser juridiquement.

Ce faisceau d'indices et les documents saisis ont convaincu la commission qu'il existe une articulation entre les centrales d'achat et de services, en dépit de ce que prétendent leurs dirigeants et les distributeurs. Cette situation apparaît en réalité clairement à l'examen des différentes centrales : les centrales Everest, pour les achats, et Epic, pour les services, toutes deux dirigées par Gianluigi Ferrari ; celles de Carrefour, Concordis et CWT ; et celles liées au « mouvement » Leclerc, Eurelec, Coopernic et Coopelec.

Aux yeux de la rapporteure, l'imbrication entre les centrales et leur coordination apparaissent donc clairement. Elles **permettent aux**

distributeurs de prélever une contribution financière additionnelle à leurs fournisseurs et s'apparente donc bien à un « péage obligatoire ».

Les centrales de services s'affirment ainsi comme **un puissant facteur de captation de la valeur par les distributeurs**, qui gagne en intensité à mesure que les distributeurs adoptent les mêmes pratiques¹.

Du reste, les distributeurs ne s'en cachent pas vraiment lorsqu'ils répètent à l'envi que l'argent collecté hors de France par les centrales de services revient en France *« dans les magasins »*. Philippe Beaudouin, pour le groupe Leclerc, affirme ainsi qu'*« en tout état de cause, cette manne financière est reversée aux magasins à l'euro près »*.

De son côté, Patrice Mounier, directeur des produits libre-service et des marchandises régionales de Carrefour a noté : *« La loi nous oblige, pour négocier des réductions de prix, à des contreparties. Nous sommes obligés de vendre des services si nous voulons négocier une réduction de prix avec les industriels. »* Relancé par la rapporteure qui lui demandait : *« Vous confirmez en quelque sorte qu'il y a une obligation de passer par les services pour faire baisser le prix ? »*, Patrice Mounier a répondu : *« La loi nous y oblige. »*

Les choses sont donc assez claires. Les services, c'est en quelque sorte le rasoir à deux lames. Les distributeurs, se fondant sur l'obligation de contreparties pour justifier les baisses de tarifs, inventent des services plus ou moins adaptés et parfois largement fictifs². La loi est facialement respectée : c'est la première lame. Ces services par ailleurs, surtout dans les centrales européennes, prennent progressivement une dimension financière considérable et plus difficile à contrôler par les autorités publiques. Ils deviennent un outil massif de collecte de marges au profit des distributeurs : c'est la deuxième lame.

2. Les moyens : la brutalité des relations commerciales

a) Moyens de persuasion et sanctions utilisés à l'égard des fournisseurs

La commission a constaté que **les centrales d'achat et de services, françaises ou européennes, partagent des méthodes de négociation similaires, qui sont assises sur la menace et la contrainte**, et consistent en **l'exploitation abusive de la situation de dépendance économique dans laquelle leurs fournisseurs se trouvent à leur égard**.

Au cours de ses travaux, la commission a recueilli de nombreux témoignages. Leur analyse croisée lui a permis d'élaborer une compilation des moyens de persuasion qu'emploient les centrales d'achat et de services pour améliorer la rentabilité des distributeurs au détriment de celle de leurs fournisseurs. **Ces méthodes, adoptées par l'essentiel des centrales d'achat**

¹ Voir la partie III du rapport.

² Ibidem.

françaises (Galec, Aura, etc.) prennent une ampleur considérable à l'égard des principaux industriels, qui négocient avec les centrales européennes (Eurelec, Everest, Concordis).

Les centrales exercent une pression croissante sur leurs fournisseurs, qui repose sur deux éléments principaux – outre les méthodes de négociation déplorables qui perdurent (convocation à des réunions tardives et en fin de semaine, menaces verbales, etc.) :

- la soumission de conditions commerciales excessives voire tout à fait injustifiées ;
- la mise en œuvre simultanée de pratiques d'intimidation et de moyens de pression qui versent parfois dans la coercition économique.

Dans un premier temps, les centrales communiquent, parfois dès avant la transmission par leurs fournisseurs de leurs conditions générales de vente (CGV), **des plans d'affaires en décroissance, qui ne sont par la suite pas ou peu réévalués au regard des éléments avancés par les fournisseurs au soutien de leurs CGV.**

Un industriel a en effet précisé que *« les négociations démarrent parfois à l'initiative des distributeurs avec des demandes de baisse de prix avant même que les conditions générales de vente de l'année à venir ne soient envoyées »*, voire avant que les négociations des fournisseurs avec l'amont agricole n'aient abouti, ce qui laisse dubitatif quant à la sanctuarisation de la matière première agricole.

Il est par ailleurs déjà arrivé que des distributeurs engagent des négociations au nom d'une alliance à l'achat d'envergure européenne non encore entrée en vigueur.

Les centrales demandent par ailleurs souvent **une amélioration des conditions commerciales sans qu'elle ne soit justifiée par la moindre évolution du plan d'affaires ou contrepartie.**

À l'échelle européenne, il en va par exemple ainsi des **demandes d'alignement des conditions commerciales entre enseignes d'une même alliance qui ne sont justifiées ni par une contrepartie, ni par un plan d'affaires associé**, et ce, de manière disproportionnée, ou encore d'alignement du prix de produits de diverses marques nationales vendus dans des produits différents par des enseignes d'une même alliance.

La rapporteure a ainsi saisi un document émanant de la centrale d'achat de Carrefour, Eureka, faisant état d'une demande d'alignement des tarifs d'un fournisseur à la baisse, identique pour Carrefour et Coopérative U. Cette pratique est illégale, dès lors que l'alignement exigé ne comporte pas de contreparties. Au surplus, cette demande conduisait à remettre en cause la MPA attestée des produits considérés.

Ces requêtes s'accompagnent parfois d'une obligation tacite de signatures concomitantes dans plusieurs pays, auprès de différents

fournisseurs, qui n'apparaît pas fondée d'un point de vue commercial. Bref, autant de **conditions commerciales décorrélées des engagements réciproques des cocontractants**.

Simultanément, et comme ce fut évoqué dans les développements qui précèdent¹, les centrales **adressent à leurs fournisseurs des menaces de diminution de commandes, voire de déréférencement**, et ce, dès l'engagement des négociations commerciales. Le cabinet Arkose, qui accompagne des fournisseurs de la distribution, a en effet indiqué à la commission que les enseignes ouvrent « *la négociation [en exerçant] une très forte pression et des menaces* ».

Dans un second temps, si le fournisseur ne se résigne pas, **les distributeurs attachés aux centrales, nationales comme européennes, procèdent à des réductions successives et massives des commandes pour augmenter la pression exercée sur le fournisseur, lesquelles sont parfois engagées de manière arbitraire, sans préavis**. Et qui sont, comme « moyen » de négociation, illicites.

La commission a observé que de telles méthodes ne sont pas uniquement employées à l'égard des grands industriels par les centrales européennes. Par exemple, parmi les 77 % d'adhérents de la fédération des entreprises françaises de charcuterie traiteur (Fict) destinataires de menaces de déréférencement, près de la moitié ont connu des diminutions de commande ou des déréférencements partiels, voire globaux.

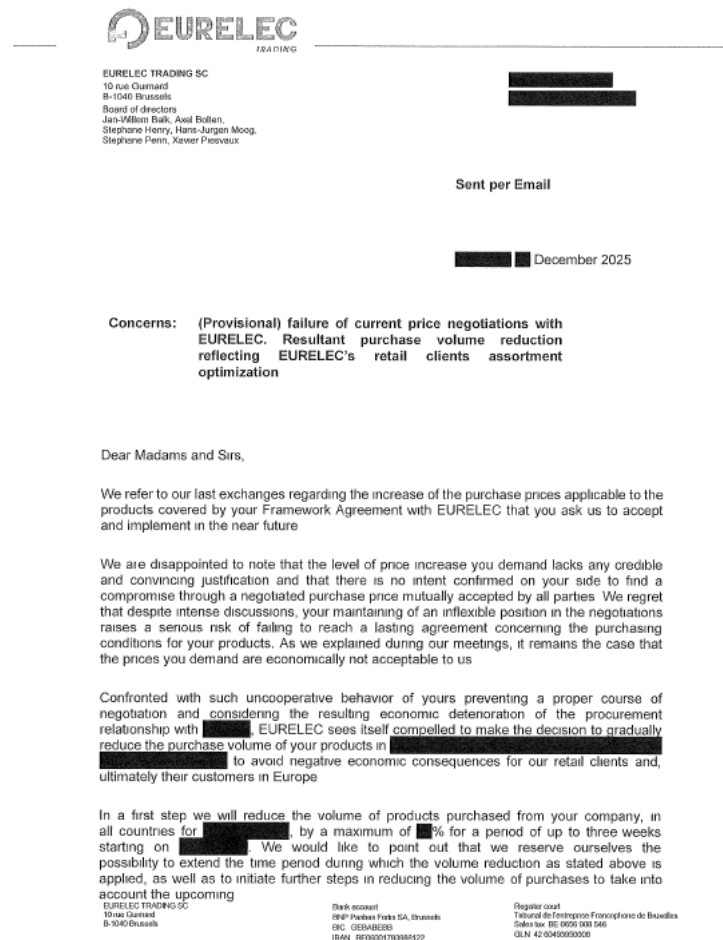
La commission a constaté que ces baisses, qui parfois représentent de 30 % à 70 % de l'assortiment d'un industriel et peuvent durer plusieurs mois, entraînent des conséquences considérables sur sa rentabilité et celle de ses fournisseurs agricoles. **Ces conséquences peuvent atteindre plus d'une centaine de millions d'euros**, lorsqu'un « **boycott coordonné à l'échelle européenne** » est organisé entre différents distributeurs, selon la formule employée par un industriel durant son audition.

Ces suspensions de commandes interviennent dès lors que le distributeur veut imposer son point de vue lors d'une négociation. Il peut s'agir d'obtenir des baisses de tarifs, des alignements des prix ou encore de pousser le fournisseur à accepter les services internationaux et leurs montants discutés au sein d'une centrale de services. Dans le cadre de ses contrôles sur pièces et sur place la rapporteure a pu reconstituer le mécanisme de cette pratique et son impact concret.

¹ Voir la partie III du rapport.

Toujours dans le cadre de ses pouvoirs de contrôle sur pièce et sur place, la rapporteure a découvert la lettre, reproduite ci-après, d'Eurelec, la centrale européenne de Leclerc, qui, dès le début des négociations commerciales, en décembre 2025, constate un désaccord avec un fournisseur et annonce une réduction significative de ses commandes. La manœuvre d'intimidation est évidente.

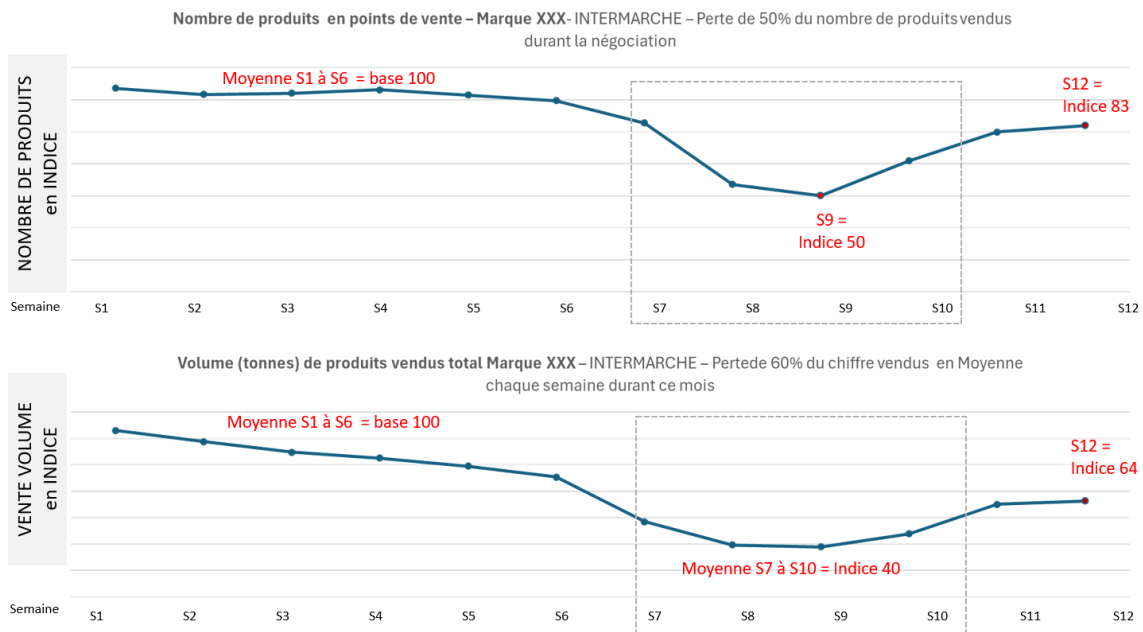
Lettre de la centrale européenne de Leclerc annonçant à un fournisseur, les négociations ayant à peine commencé, la réduction de ses commandes



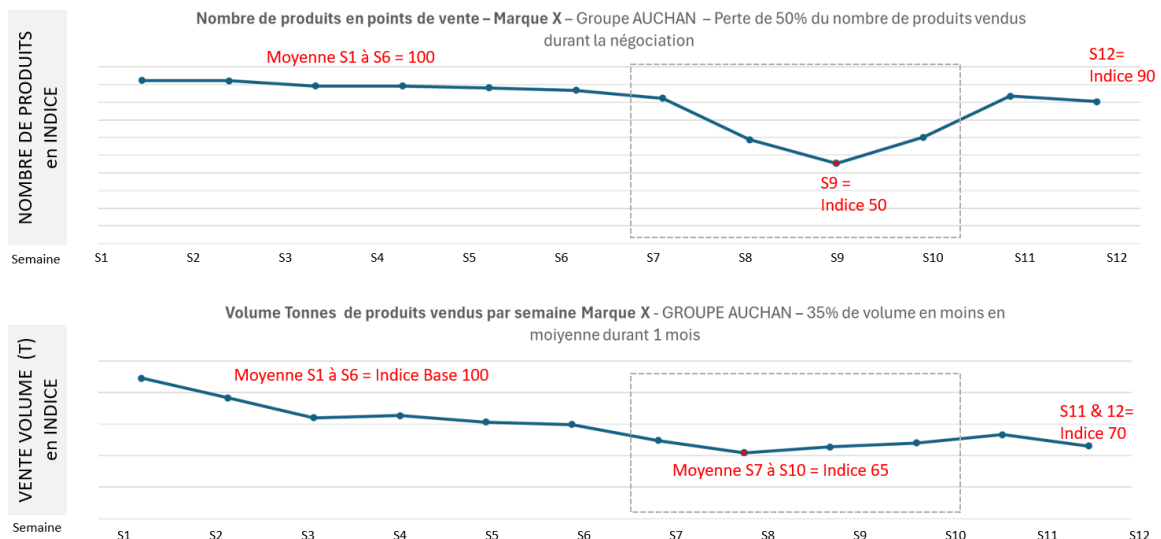
Source : document saisi chez un industriel par la commission d'enquête

Les deux graphiques suivants illustrent le cas où, pour faire avancer la négociation à son profit, la **centrale d'achat Everest** déclenche, sans information préalable par ailleurs, des suspensions de commandes massives pour un fournisseur dans les enseignes qui lui sont rattachées, **ici Intermarché et Auchan**.

Les effets d'une « suspension » de commandes par la centrale Everest chez un industriel



Source : commission d'enquête sur la base de documents saisis chez un industriel



Source : commission d'enquête sur la base de documents saisis chez un industriel

Dans les deux cas, on constate clairement (ligne nombre de produits en indice) la chute des références du fournisseur qui divise par deux le nombre de ses produits en points de vente et l'effet volume concomitant de baisse de 60 % ou 35 % des ventes. Par ailleurs, la remontée est lente après arrêt de la suspension de commandes, qui témoigne d'un accord sur la négociation, car le fournisseur doit engager sa force de vente pour convaincre le distributeur, magasin par magasin de reprendre ses produits. L'impact financier est

Sur ces documents on constate que la présence en magasin des produits du fournisseur était proche de 100 % en semaine 1 de 2024 pour chuter à presque 0 en semaine 7 de 2025. S'agissant de produits affectés d'une date limite de consommation, il en est résulté des pertes nettes importantes, évaluées à environ 12 millions d'euros.

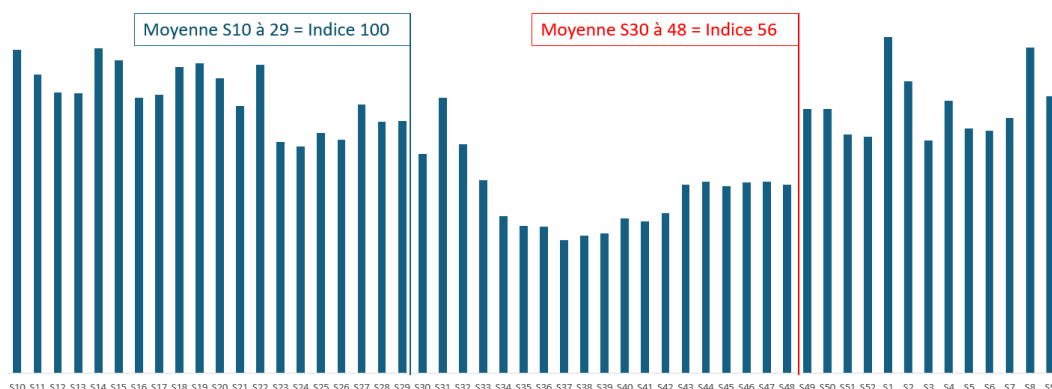
Sur l'histogramme suivant, nous sommes dans le cas où la **centrale de services Epic**, jumelle de la centrale d'achat Everest, veut, en 2024, imposer une majoration de sa ponction sur le chiffre d'affaires d'un industriel français au titre de services internationaux, par ailleurs jugés peu pertinents par le client. L'impact sur les ventes chez Système U, alors affilié à cette centrale, est ici encore très visible : c'est une réduction de 44 % de ses ventes sur 18 semaines.

Impact sur les ventes d'un fournisseur chez Système U d'une « suspension de commandes » déclenchée lors d'une négociation avec la centrale de services Epic (2024)

Perte de 44% du chiffre d'affaires (volume) réalisé par une marque chez coopérative U suite suspension de codes durant la négociation



Volume Tonnes produits vendus par semaine - Marque Untel - COOPERATIVE U



Source : commission d'enquête sur la base de documents saisis chez un industriel

Le document suivant, saisi par la rapporteure lors d'un contrôle chez un autre fournisseur démontre que les centrales françaises, ici Aura Retail qui associe Intermarché, Auchan et Casino, procèdent aussi à de telles suspension de commandes pendant la période de négociation.

Lettre d'Aura Retail alimentaire, centrale française opérée par Intermarché, annonçant à un fournisseur son déréférencement, pendant la période de négociation



AURA RETAIL ACHATS ALIMENTAIRES
5 Avenue Carnot,
91300 - Massy, France

[REDACTED]

[REDACTED] le 01/2026

Par courrier électronique avec confirmation de réception

A l'attention de [REDACTED]

Objet : déréférencement partiel de produits

[REDACTED]

Monsieur,

Faisant suite à notre échange du 01/2026, nous vous confirmons avoir pris la décision de cesser partiellement le référencement des produits de votre gamme objet de l'accord visé ci-avant et listés ci-dessous.



Nous cesserons donc tout approvisionnement auprès de votre société concernant ces références à compter du 03/2026 (date de commande).

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'assurance de nos salutations distinguées.

Source : commission d'enquête, document saisi chez un industriel

Saisie chez un autre fournisseur, la lettre qui suit démontre que la même pratique est donc attestée de la part de Coopérative U, toujours pendant la période de négociation.

Lettre de Coopérative U annonçant à un fournisseur son déréférencement, pendant la période de négociation



[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED] le 02/2026

Courrier recommandé avec AR

Objet Cessation du référencement des produits visés par l'accord [REDACTED]

Monsieur,

Nous sommes liés par l'Accord [REDACTED] signé par nos deux sociétés le [REDACTED]

Conformément à nos derniers échanges du [REDACTED] et ceux des précédents rendez-vous, nous vous notifions par la présente, notre décision de déréférencer les produits suivants

Source : commission d'enquête, document saisi chez un industriel

La généralité de cette pratique et la gravité des préjudices qu'elle peut entraîner exigent une réaction des pouvoirs publics, c'est la raison pour laquelle la rapporteure proposera trois recommandations en la matière (cf. partie IV).

b) L'intimidation et la peur comme méthodologie des relations commerciales

Les méthodes présentées dans les développements qui précèdent illustrent le fait que, selon les mots d'Olivier Mevel, les distributeurs procèdent à « *une optimisation du cadre existant dans un contexte de rapport de force asymétrique* ».

La commission s'est spécifiquement intéressée à la nature de ce rapport de force. Il lui apparaît souvent abusif, voire empreint d'une « brutalité » certaine, pour reprendre le mot employé par le ministre des petites et moyennes entreprises, Serge Papin, lors de son audition.

Il ressort en effet des travaux de la commission que **les distributeurs abusent de la dépendance économique dans laquelle les fournisseurs se trouvent**, en utilisant l'intimidation, la menace et des méthodes contestables, voire litigieuses.

Une fois les négociations commerciales engagées, **les distributeurs recourent donc à des pratiques d'intimidation qui se sont banalisées.** Pour rappel, 77 % des adhérents de la fédération des entreprises françaises de charcuterie traiteur (Fict) ont « *subi des menaces de déréférencement* » au cours des dernières négociations commerciales. Et lorsque les fournisseurs, en particulier les PME et ETI, veulent se faire accompagner par un conseil juridique, les réticences sont fortes et se traduisent par des tentatives d'évincer « l'intrus ». **Or, la rapporteure note que cet accompagnement est non seulement un droit mais une initiative heureuse qui devrait être fréquemment utilisée.**

Au sujet des services de coopération internationale, un industriel a indiqué à la commission qu'il **n'existe en pratique « aucune marge de manœuvre pour réduire ces investissements additionnels sans s'exposer à des mesures de rétorsion ».**

La commission d'enquête a constaté que les méthodes de négociation des distributeurs, qui versent souvent dans la menace, instaurent un climat de peur et leur permettent d'obtenir des conditions d'achat excessivement favorables, en restant sourds aux revendications légitimes des autres acteurs de la chaîne de valeur.

La crainte que les distributeurs inspirent aux industriels explique du reste pourquoi les dispositifs de signalement élaborés par l'Autorité de la

concurrence et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ne fonctionnent pas, ou peu¹.

Les fournisseurs de la grande distribution redoutent en effet que la dénonciation publique des pratiques que les différentes enseignes ont embrassées ne compromettent des relations commerciales sur lesquelles reposent l'essentiel de leur activité. La commission a pu dresser le même constat durant ses travaux ; **les industriels ont tous été réticents à aborder ce sujet, en audition plénière comme en huis clos.**

Les conséquences, mentionnées dans l'encadré ci-après, d'une expression publique, lors d'une audition plénière de la commission d'enquête, d'une critique, certes vigoureuse, à l'égard du fonctionnement des centrales de services, témoigne des pratiques d'intimidation dont les distributeurs sont coutumiers – et du cercle vicieux qu'elles entraînent, puisque les fournisseurs craignent de les dénoncer. **La commission déplore donc cette séquence et ce qu'elle révèle. Ce type de pratiques qui fait fi de la loi de 1881² est intolérable et illustre un mode de fonctionnement fondé sur l'intimidation.**

Une intimidation structurelle

Les réactions de la grande distribution à des propos tenus devant la commission

Les propos tenus par François-Xavier Huard, le président-directeur général de la fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil), lors de son audition, **suivant lesquels ses adhérents envisagent l'entrée en négociation avec les centrales de services comme un « racket », ont provoqué des réactions édifiantes** du dirigeant des centrales Everest et Epic, Gianluigi Ferrari, et de la fédération du commerce et de la distribution (FCD).

Gianluigi Ferrari a en effet affirmé, lorsqu'il a appris durant son audition le terme employé par François-Xavier Huard : *« Je ne l'ai pas entendu, mais il faudra que je m'en entretienne avec mes avocats, car ceux qui portent l'accusation de racket doivent en répondre. »* Cette réaction spontanée est éloquente, dans la mesure où elle témoigne **des réflexes brutaux des cadres de ces centrales, qui envisagent immédiatement d'engager une procédure-bâillon lorsqu'un fournisseur les critique** en termes vifs.

La déléguée générale de la FCD, Judith Jiguet, a quant à elle adressé à M. Huard un courrier comminatoire, qui affirme notamment qu'il lui *« apparaît nécessaire [que M. Huard apporte] un démenti »* relatif à l'emploi de ce terme, dont elle le *« remercie de [la] rendre destinataire »*, après avoir pris le soin de préciser que *« les dispositions spécifiques de la loi sur la presse [font] obstacle à toute poursuite en diffamation s'agissant d'un propos tenu devant une commission d'enquête parlementaire »*.

¹ Voir la partie II du rapport.

² Article 41 : *« Ne donneront lieu à aucune action en diffamation, injure ou outrage ni les propos tenus ou les écrits produits devant une commission d'enquête créée, en leur sein, par l'Assemblée nationale ou le Sénat, par la personne tenue d'y déposer, sauf s'ils sont étrangers à l'objet de l'enquête, ni le compte rendu fidèle des réunions publiques de cette commission fait de bonne foi »*.

Ce pli a été suivi quinze jours après son envoi d'une lettre de l'avocat de la FCD, qui s'étonnait de l'absence de réponse de François-Xavier Huard, le sommant de répondre et lui indiquait qu'il était « *à la disposition de celui de [ses] confrères à qui [il souhaiterait] confier [ses] intérêts* ».

Dans sa réponse au courrier de Judith Jiguet¹, François-Xavier Huard, après avoir rappelé les termes et l'esprit de la loi du 29 juillet 1881, a invité la déléguée générale de la FCD à « *cesser immédiatement toute pression et menace à [son] encontre ou à l'encontre de la Fnil et de ses adhérents* » et a précisé qu'**un cadre d'un adhérent de la FCD l'avait « pris à partie physiquement au salon de l'agriculture, dès le surlendemain de [son] audition »**.

c) Une logique de négociations qui néglige les équilibres des filières alimentaires

La commission a déduit de ses travaux sur les conditions dans lesquelles se tiennent les négociations commerciales que ces dernières **instaurent moins un partenariat commercial entre les distributeurs et leurs fournisseurs qu'un froid rapport de force au profit des premiers, qui perdure compte tenu de la peur qu'ils inspirent aux seconds**.

Les négociations commerciales n'apparaissent en conséquence pas constructives, dans la mesure où la position des distributeurs n'évolue pas ou peu, comme l'illustre la question éloquente de la matière première agricole, qui sera abordée avec précision dans les développements qui suivent.

Un industriel a ainsi affirmé devant la commission que « *la négociation ne commence réellement que sur les dernières semaines et plus souvent les derniers jours* », notamment car les distributeurs craignent d'obtenir des conditions moins favorables que leurs concurrents.

Un autre industriel d'ampleur internationale a observé que **cette focalisation des distributeurs sur le prix d'achat a « pour conséquence une destruction de valeur au sein de la chaîne alimentaire »**, « *là où d'autres marchés privilégient des stratégies de création de valeur* ».

La plupart des industriels entendus par la commission ont déploré, comme lui, l'obsession des distributeurs français pour les prix bas, qui s'accroît au détriment d'une approche commerciale globale assise sur la valorisation des produits et la répartition de la valeur au sein de la chaîne de valeur. **Le pouvoir de négociation des distributeurs leur permet donc de comprimer, voire de capter les marges de leurs fournisseurs, ce qui dégrade la rentabilité et la capacité à investir de l'ensemble de la filière**².

La commission a jugé utile d'interroger les dirigeants d'entreprise d'envergure internationale à ce sujet, pour qu'ils éclairent les

¹ Réponse à laquelle la présidente et la rapporteure de la commission figuraient en copie.

² Voir la partie III du rapport.

dysfonctionnements des négociations commerciales françaises de leur connaissance des marchés étrangers.

Charles de Kervénoaël, directeur général d'Herta France, a ainsi affirmé durant son audition : *« J'ai travaillé à l'étranger, où j'ai constaté que la qualité de la relation commerciale était tout autre. Les échanges s'y déroulent bien. On y discute de produits, de plans d'investissement, de plans d'affaires. La relation est tendue, dure, mais respectueuse. En France, nous sommes confrontés à une configuration de marché très compliquée, notamment en raison de la concentration de la distribution. »*

Marc Butot, directeur général délégué au commerce de Nestlé France, a quant à lui souligné l'influence qu'exerce le modèle de la centrale d'achat internationale sur le climat des affaires : *« 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. »*

3. Le contournement des lois françaises et, en particulier, de l'esprit et de la lettre des lois EGalim

La commission a mis en évidence un **contournement très fréquent et, pour certains acteurs, assez systématique, des lois françaises et, en particulier, de l'esprit et de la lettre des lois EGalim**. Plusieurs exemples peuvent en être donnés.

a) Le non-respect de la sanctuarisation de la MPA, véritable provocation de la part des distributeurs

Il convient de **dénoncer le double langage des distributeurs qui affirment respecter la sanctuarisation de la MPA**, c'est-à-dire la non-négociabilité de la part du prix correspondant aux matières premières agricoles dans les contrats de fourniture conclus entre industriels et distributeurs, **alors que la commission d'enquête a pu recueillir les preuves de cette absence de sanctuarisation**.

(1) La MPA discutée par les distributeurs

La méthode principale est toujours de discuter, « challenger », la MPA, de demander de la justifier par des factures ou, dans le cadre de l'option 3 de transparence tarifaire, de contester, plus ou moins frontalement, la validité des certificats de MPA délivrés par les commissaires aux comptes.

Un exemple marquant, est illustré par le tableau suivant, issu la centrale Everest et saisi par la rapporteure lors d'un contrôle chez un fournisseur. Il montre, dans le cas de la filière laitière, que la centrale établit elle-même des prévisions d'évolution de MPA, déconnectées des négociations entre producteurs de lait et industriels laitiers, et qu'elle les utilise, conjuguées à des évaluations d'évolution de la MPI, pour faire état d'une « *demande légitime* » de baisse des tarifs du fournisseur de 12,5%. **Dans ce cas, nous sommes complètement à rebours de l'esprit des lois EGalim et de « la construction du prix en marche avant ».**

La MPA d'un industriel laitier « challengée » par la centrale Everest de manière déconnectée du processus de fixation des prix du lait

RAW MATERIAL

If we have considered a raw material share of 100 %

- Agricultural raw material : 30%
- Industrial raw material : 70%

EVEREST

			MPA basées VAR Fev 25 - Aout 2025			MPI basées sur VAR Fev 2025- Aout 2025						-12,54%
			MPA			MPI						DEMANDE LEGITIME
			21%	9,00%	-0,42%	12,83%	10,50%	23,33%	11,67%	11,67%	70,00%	-12,12%
BU	LIBELLE ACCORD	N° ACCORD	LAIT	SMIC	TOTAL	ELECT	GAZ	TRANSPORT	PLASTIC	CARTON	TOTAL	MPA + MPI
ALL	SAVENCIA FROMAGES	ALL	-0,42%	0,00%	-0,42%	-7,05%	-3,78%	-0,23%	-1,05%	0,00%	-12,12%	-12,54%
ALL	SAVENCIA ELVIR	ALL	-0,42%	0,00%	-0,42%	-7,05%	-3,78%	-0,23%	-1,05%	0,00%	-12,12%	-12,54%

Source : commission d'enquête, document saisi chez un industriel

Autre exemple, toujours de la même centrale, dont l'un des principaux responsables, dans un courriel de décembre 2025, fait état de comparaisons de prix entre deux distributeurs affiliés en France et en Allemagne, Intermarché et Edeka, qui démontreraient des écarts de prix pour un même produit de part et d'autre du Rhin. **Sans se préoccuper de la loi française, ni des spécificités des deux marchés ou du positionnement différent que les produits du fournisseur peuvent y avoir, ni des coûts différents de mise en place pour le fournisseur, sans se préoccuper surtout de la MPA française et du processus de fixation de son niveau via l'établissement d'un prix du lait pour les producteurs, la centrale exige benoitement : « Ces écarts sont à corriger via des remises lignes sur ces produits ».**

(2) L'option 3 attaquée par les distributeurs

Le point d'achoppement le plus fréquent est celui de l'option 3, régulièrement dénoncée par les distributeurs. Bien qu'elle fasse intervenir un tiers assermenté, cette option est contestée en ce qu'elle ne prévoit que la présentation de la part de l'évolution du tarif du fournisseur qui résulte de celle du prix des matières premières agricoles. Les distributeurs lui reprochent

de ne pas dévoiler la part totale de MPA dans le produit concerné. De leur côté, les industriels, de toute taille, peuvent préférer cette option car elle préserve une part de leurs secrets d'affaires : à savoir leurs recettes et le prix d'achat de leurs matières premières en particulier.

Les options 1 et 2 souvent préférées par les PME, soulèvent moins de critiques des distributeurs. Pour autant, dans les faits, leur choix ne garantit pas nécessairement, selon les constatations de la commission d'enquête, l'absence de discussion sur la MPA. En effet, la commission a recueilli de nombreux témoignages de remise en cause de ladite MPA.

Au total, la grande majorité des industriels ont ainsi dénoncé lors des auditions une **contestation assez systématique par les distributeurs des hausses de MPA constatées** à l'occasion des négociations annuelles¹.

(3) La MPA contournée et écartée

Au-delà de ces contestations de méthode, la commission a constaté l'existence d'une pratique répandue consistant pour les distributeurs, parfois avant même négociation ou réception des tarifs de l'industriel, à **réclamer, sans se préoccuper de l'évolution de la MPA, une déflation des tarifs de l'industriel**. Dans ces conditions, même si la MPA n'est pas directement contestée, elle est en fait d'une certaine façon niée par le distributeur. Il s'agit là, évidemment d'un contournement inacceptable de la loi.

La rapporteure a ainsi pu constater que des responsables de la centrale Everest avait exigé d'un industriel laitier de clore les négociations très en amont de la période légale (1^{er} décembre-28 février), mais surtout avant même que celui-ci ait pu établir le niveau des prix du lait acheté aux éleveurs. Ici encore, c'est tout l'esprit de la construction du prix en marche avant qui est piétiné.

Dans le même sens, **la rapporteure relève les cas où les distributeurs ou leurs alliances à l'achat exigent des alignements de prix par pays, à la baisse, sans se soucier du contexte économique, commercial, industriel des fournisseurs.** Dans l'exemple retenu, la centrale européenne de Leclerc, Eurelec, exige une baisse de 3% d'un fournisseur pour des pays très différents : Allemagne, Autriche, Belgique, Pays-Bas, France et Portugal. La centrale joint moult graphiques qui illustrent qu'il discute, en pratique et contrairement à la loi, le prix du lait mais ici encore, sans se préoccuper des modalités de négociation de ce prix entre le fournisseur et les producteurs.

¹ Une enquête lancée en 2024 par la DGCCRF afin de vérifier le respect de la sanctuarisation de la MPA a montré que la production par des tiers indépendants, dans le cadre de l'option 3 de transparence, d'attestations avec « observations » (montrant leur impossibilité de certifier que le prix de l'année n est au moins égal à celui de l'année précédente majoré de la hausse imputable au coût de la MPA) conduit certaines enseignes à demander aux fournisseurs d'acter par écrit que ces attestations avec observations ne remettent pas les accords en cause.

Eurelec, centrale européenne d'achat de Leclerc, exige une baisse de tarif d'un fournisseur de la filière laitière pour des pays très différents sans tenir compte du processus de fixation des prix du lait

Lecture : Eurelec demande au fournisseur un alignement de ses prix sur les 6 pays en baisse uniforme de 3 %

OUR DEMAND FOR 2026 COMMERCIAL AGREEMENT



Source : commission d'enquête, document saisi chez un industriel

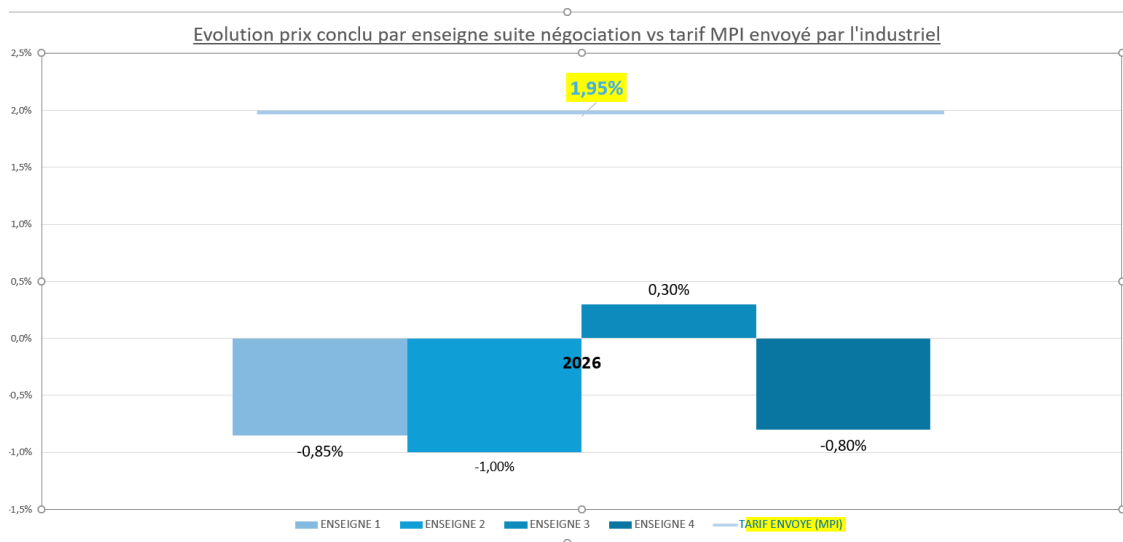
Autre hypothèse proche, le distributeur admet les variations des prix de MPA présentées par l'industriel ou, du moins, n'en discute pas, mais les négocie au travers de la matière première industrielle (MPI) et, tout particulièrement, de l'énergie, des emballages et des transports.

La commission a en effet pu constater que la MPI était utilisée par les distributeurs et leurs centrales d'achat comme variable pour rogner sur les hausses avérées de MPA. Cette pratique heurte l'esprit des lois EGalim et la sanctuarisation de la MPA, surtout que la matière première agricole représente rarement plus de 50 % du tarif (même pour un produit très peu transformé tel que le lait, elle représente même moins de 15 % du tarif de produits ultra-transformés), ce qui démontre que la majeure partie du tarif reste donc négociable.

Un autre exemple significatif est celui d'une entreprise de taille moyenne qui, en dépit de ses efforts de transparence en matière d'évolution de la MPA, voit années après années ses tarifs réduits et ses marges érodées. La rapporteure a pris connaissance des documents relatifs à ses besoins en MPI et aux prix concédés par les distributeurs. Sur le graphique suivant, on peut constater que ce besoin en MPI de +1,95%. Dans le cas de cette entreprise, à la période considérée, soit 2026, la MPA, qui est réajustée automatiquement, à la baisse comme à la hausse, en fonction de son coût réel, était à la baisse.

Le prétexte de la grande distribution consistant à négocier durement la MPI face à une hausse de MPA qu'elle juge exagérée ne peut donc être pertinent. **Pourtant, toutes les enseignes des réseaux de grande distribution refusent de couvrir la MPI du fournisseur qui, du reste, n'inclut pas certains coûts en croissance structurelle (frais de personnel, frais RSE...). Cette déflation ne peut que peser sur le résultat net et la marge du fournisseur et, en réalité, conduit à faire pression sur sa MPA.**

Besoin en matière de MPI versus prix négocié avec les enseignes



Source : commission d'enquête sur la base de documents saisis chez un industriel

Dans tous les cas, quelle que soit la méthode, le résultat est une mise en cause par les distributeurs de l'un des apports majeure des lois ÉGalim, la sanctuarisation de la matière première agricole, qui est un élément fondamental de garantie du revenu des agriculteurs. **Avec à la clé, la fragilisation des acteurs les plus fragiles et les plus indispensables de notre souveraineté alimentaire, les agriculteurs.**

Ce résultat, la rapporteure l'a constaté concrètement en prenant connaissance, dans le cadre de ses pouvoirs de contrôle, chez un fournisseur d'un document établi par un tiers de confiance, à savoir les auditeurs d'EY chargés du commissariat aux comptes du fournisseur, attestant que les tarifs concédés par la grande distribution à ce fournisseur ne respectait pas la sanctuarisation de la MPA de ses produits.

Le 10^{ème} paragraphe indique ainsi : « *l'évolution de la part des matières premières agricoles entrant dans la composition des produits alimentaires et des produits destinés à l'alimentation des animaux de compagnie dans le prix convenu des [produits du fournisseur] du périmètre GSM en France figurant dans la note méthodologique est supérieure à celle du prix convenu des [produits du fournisseur] du périmètre GSM en France à l'issue de la négociation commerciale figurant dans la convention et repris dans la note méthodologique* ».

Attestation de non-respect par un distributeur de la sanctuarisation de la MPA d'un fournisseur



- prendre connaissance de la convention signée entre la société [REDACTED] et [REDACTED] ;
- obtenir toute documentation utile sur les modalités d'application des remises (hypothèses de volume, etc.) ;
- vérifier par recalcul, après application de la descente tarifaire, le prix convenu à l'issue de la négociation commerciale, reposant sur la convention au titre de l'exercice N ;
- vérifier l'exactitude arithmétique de l'évolution par rapport à l'année précédente du prix convenu issu des négociations avec la convention ;
- s'enquérir auprès de la direction de la société [REDACTED] de l'existence d'éventuels événements postérieurs à la date d'établissement des documents destinés à être joints à l'attestation susceptibles d'affecter les informations objet de l'attestation ou la présentation qui en est faite.

Sur la base de nos travaux, les informations relatives au montant de la variation :

- de la part des matières premières agricoles et des produits transformés composés de plus de 50 % de matières premières agricoles entrant dans la composition des produits alimentaires et des produits destinés à l'alimentation des animaux de compagnie dans le tarif des [REDACTED] du périmètre GMS en France figurant dans la note méthodologique ;
- du prix convenu des [REDACTED] du périmètre GMS en France à l'issue de la négociation commerciale figurant dans la convention et repris dans la note méthodologique ;

appellent de notre part les observations suivantes :

L'évolution de la part des matières premières agricoles et des produits transformés composés de plus de 50 % de matières premières agricoles entrant dans la composition des produits alimentaires et des produits destinés à l'alimentation des animaux de compagnie dans le prix convenu des [REDACTED] du périmètre GMS en France figurant dans la note méthodologique est supérieure à celle du prix convenu des [REDACTED] du périmètre GMS en France à l'issue de la négociation commerciale figurant dans la convention et repris dans la note méthodologique.

Source : commission d'enquête, document saisi chez un industriel

Pour objectiver ce sujet central qui touche au cœur du dispositif visant à préserver le revenu des agriculteurs, la commission d'enquête a requis un certain nombre de données concrètes à caractère confidentiel auprès de plusieurs fournisseurs de la grande distribution (PME, ETI et grandes entreprises). Les structures interrogées ont présenté les variations des prix de MPA et de MPI pour leurs produits sur sept exercices annuels et ont, pour chaque année, mis ces variations en regard des évolutions des tarifs demandés en début de négociation ainsi que des tarifs obtenus en fin de négociation. Dans la grande majorité des cas, alors que les tarifs demandés par les industriels correspondent à l'évolution cumulée des prix des MPA et des MPI, les tarifs obtenus en fin de négociation sont non seulement inférieurs à la stricte répercussion de la hausse de ces deux types de matières premières mais sont même inférieurs à la seule variation de la MPA. Dans les rares cas où les tarifs obtenus permettent de couvrir la variation des prix de la seule MPA, la MPI n'est pas du tout prise en compte.

En raison du respect du secret des affaires, la commission a banalisé les informations transmises par trois entreprises de tailles différentes, qui apparaissent représentatives des fournisseurs de la grande distribution.

Exemples manifestes de méconnaissance de la sanctuarisation de la MPA

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
MPA	Hausse légère	Hausse significative	Hausse légère
MPI	Baisse légère	Hausse légère	Hausse significative
Évolution des tarifs obtenue par rapport à l'année précédente (« 5 net »)	Nette baisse	Faible hausse	Faible baisse
Compensation de la hausse des MPA et MPI	Non	Non	Non
Compensation de la seule MPA	Non	Non	Non

Source : commission d'enquête

De ses auditions et de l'examen des documents collectés, la commission d'enquête tire la conclusion que l'objectif de sanctuarisation des MPA qui est au cœur des lois EGAlim n'est pas atteint. Cela ne signifie pas qu'il est inutile. Au contraire, il permet aux fournisseurs agricoles et industriels de résister, même si le succès n'est pas toujours au rendez-vous, et aux pouvoirs publics de réagir. Encore, faut-il, nous y reviendrons, que cette sanctuarisation soit un élément essentiel des contrôles des services de l'État, mais en faisant reconnaître dans la loi que ce principe devrait en théorie être respecté, elles ont le mérite d'en faire un enjeu dans les négociations commerciales.

La commission note cependant l'existence de pratiques vertueuses. Une entreprise de taille moyenne a ainsi inséré dans ses CGV des modalités de révision trimestrielles très dynamiques, à la hausse comme à la baisse, de ses MPA. Ce système l'a conduit à parfois « rendre » de l'argent aux distributeurs ou à en percevoir davantage selon l'évolution des MPA. Ce modèle semble avoir induit un climat de confiance entre fournisseur et distributeurs qui se traduit par l'absence de discussion de la MPA. Pour autant, et c'est un sérieux bémol, même dans ce cas, l'industriel éprouve les plus grandes difficultés à voir reconnaître le niveau de ses MPI par les distributeurs, ce qui, une fois encore, peut avoir une répercussion sur le respect de la MPA.

b) L'instrumentalisation de la date butoir par la grande distribution

Alors que la **durée légale des négociations commerciales annuelles**, entre le 1^{er} décembre et le 1^{er} mars¹ a pour but de concentrer, avec un certain formalisme, le travail de négociation sur un temps limité, de façon à éviter des négociations « flottantes » tout au long de l'année faisant courir aux industriels le risque d'une position de fragilité par rapport à la grande distribution, les distributeurs et leurs centrales d'achat font volontairement **durer les négociations** pour exercer un rapport de force au détriment de leurs fournisseurs. Cette phase s'accompagne de plus d'une certaine **violence** avec son cortège d'humiliations, de convocations à des heures tardives ou le week-end. Trop souvent, **la date butoir est malheureusement utilisée comme un outil de pression dans les négociations commerciales**.

Dans bien des cas, alors qu'ils ont reçu les tarifs des industriels depuis le mois de décembre, les distributeurs attendent le dernier jour pour répondre, alors même qu'ils sont relancés à plusieurs reprises. La rapporteure de la commission a ainsi pu examiner des documents prouvant que la centrale d'un distributeur, à savoir, Eureka, du groupe Carrefour, avait attendu le 28 février, tard le soir, soit le tout dernier moment, pour répliquer à l'offre d'un industriel en exigeant, de surcroît, une réévaluation brutale et dégradée de son plan d'affaires.

La rapporteure a évoqué le sujet avec les représentants d'Eureka en audition et notamment Jean Paul Onillon, administrateur d'Eureka Trading et directeur des achats des produits de grande consommation du groupe Carrefour. Le dialogue qui en est résulté démontre, d'une part, que ces pratiques existent car elles ne sont pas formellement contestées et, d'autre part, que les distributeurs ont parfaitement conscience de leur caractère abusif car ils n'admettent pas qu'il s'agisse d'une pratique courante :

« 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'Eureka Trading. (...)

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

¹ Pour les seules PME, une charte d'engagements mutuels dans le cadre des négociations commerciales 2025-2026 prévoyait la finalisation des négociations au plus tard le 15 janvier, afin de tenir compte de leurs contraintes spécifiques, en particulier la difficulté de négocier sur 3 mois et la nécessité d'éviter une éviction des rayonnages par les produits des plus grandes entreprises.

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. »

Une variante de cette pratique consiste à revenir sur des accords passés quelques jours auparavant. Cette version du ferrage, bien connu des amateurs de pêche, présente l'intérêt pour l'acheteur, par incrémentations successives, d'obtenir progressivement de meilleures conditions de la part d'un fournisseur appâté par les premiers résultats d'une négociation apparemment fructueuse. **La commission a relevé que cette technique a aussi cours après les négociations, en parfaite contradiction avec la loi : après avoir signé au 1^{er} mars, le distributeur revient vers le fournisseur en exigeant une nouvelle baisse de ses tarifs, motivée par exemple par une concurrence accrue des autres réseaux de distribution.** En d'autres termes, il s'agit de faire financer la guerre des prix que se livrent les distributeurs par le fournisseur. La commission propose une recommandation pour mettre fin à ces pratiques¹.

Les contrôles - comme les sanctions - de la DGCCRF sur la période de négociation sont réels mais ils s'en tiennent trop souvent à la dimension formelle du respect de la date-limite fixée en termes de calendrier. Ce formalisme est connu et critiqué y compris au sein même du Gouvernement. Dans un courriel du 25 novembre 2024 communiqué à la commission d'enquête, le directeur de cabinet de Laurence Garnier, secrétaire d'État à la consommation, constate que le contenu des contrats est perçu comme laissé de côté par la DGCCRF, au profit du seul sujet de la date butoir, et demandait à cette administration de changer ses priorités pour que la ministre puisse « annoncer qu'outre le formalisme des contrats les contrôles se portent désormais davantage sur le contenu desdits contrats (sanctuarisation de la MPA, clause de révision ou non, justification par la GMS de son refus des CGV...) ». La DGCCRF faisait valoir en réponse que la rédaction des lois EGalim ne permettait pas, à ses yeux, de parvenir à constater les manquements.

La dernière sanction significative de la DGCCRF en date concernait d'ailleurs le sujet de la date butoir, Eurelec, centrale européenne du groupe

¹ Voir partie IV du rapport.

Leclerc basée à Bruxelles, s'étant vue infliger le 16 février 2026 par la DGCCRF une amende de plus de 33,5 millions d'euros pour 70 manquements à son obligation de signature des conventions conclues avec ses fournisseurs français au plus tard le 1^{er} mars 2025. Elle faisait suite à une sanction de 38 millions d'euros en 2024 pour des motifs similaires, quatre ans après une précédente amende de 6,34 millions d'euros. En 2026, à l'occasion de cette amende infligée à Eurelec, la DGCCRF a rappelé que : *« dès lors que la négociation commerciale porte sur des produits destinés à une commercialisation en France, et quel que soit le droit du contrat, les accords sont soumis aux dispositions prévues dans le code du commerce »*, ce qui n'est pas respecté par les distributeurs et leurs centrales. Ces derniers contestent les amendes infligées en dépit de cette transgression avérée des lois EGalim.

Toujours imaginatifs, les acheteurs utilisent parfois la période légale de négociation à rebours. Au lieu d'attendre le dernier moment pour entrer en discussion, ils exigent au contraire de leurs fournisseurs d'engager la négociation et de la clore... avant que ceux-ci aient transmis leurs tarifs, ce qui va clairement à l'encontre de l'esprit d'une disposition fondamentale du code de commerce qui fait des conditions générales de vente *« le socle unique de la négociation commerciale »* (article L. 441-1, III). Dans un cas découvert par la rapporteure chez un industriel, l'exigence est assortie d'une menace à peine voilée : en l'absence d'accord à la date fixée, alors la négociation passera *« en mode non partenaire »* avec, à la clé, de possibles *« coupure de code temporaires »*, autrement dit des suspensions de commandes, aussi destructrices de valeur pour le fournisseur qu'illicites dans le cadre d'une négociation commerciale.

c) Les clauses de révision automatique des prix : de véritables laissées pour compte

Par ailleurs, alors que les lois EGalim prévoient des **clauses de révision automatique des prix en fonction de la variation du coût de la MPA**, de telles clauses – bien que très intéressantes dans leur principe – ne sont que très rarement utilisées. Pourtant, elles figurent dans l'immense majorité des contrats : 85 % selon une analyse de la DGCCRF portant sur plus de 1 400 contrats. Le fonctionnement de ces clauses reste donc **insatisfaisant** et les acteurs, au premier rang desquels les industriels, n'ont pas encore su s'approprier cet outil.

d) L'application excessive de pénalités logistiques par les distributeurs

Il convient également de déplorer la pratique des **pénalités logistiques**, qui – bien qu'encadrées par les lois EGalim et la loi du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique¹, dite ASAP – font désormais figure de taxe universelle automatique infligée par les distributeurs aux industriels. Pour mémoire, ces pénalités sont des sanctions financières imposées par les grandes enseignes à leurs fournisseurs

¹ Cette loi prohibe les pénalités logistiques disproportionnées.

en cas d'absence ou de retard de livraison d'un produit. Elles sont appliquées **comme des marges arrière** de manière quasiment automatique, alors qu'elles sont censées assurer la **réparation de préjudices réels** subis par les distributeurs lors de la livraison des commandes.

Cette utilisation largement détournée par la grande distribution a conduit à un **plafonnement global de 2 %** de la valeur des produits commandés couplés à une **prescription annuelle** d'où il résulte qu'aucune pénalité logistique ne peut être infligée plus d'un an après la survenance de l'inexécution contractuelle, ces deux dispositions étant issues de la loi EGalim 3. **Un guide de bonnes pratiques sur le sujet a par ailleurs été publié à l'initiative de la commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC).** Par ailleurs, l'article 139 de la loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 *d'accélération et de simplification de l'action publique*, dite loi ASAP, a introduit une disposition constituant une avancée, puisqu'est désormais explicitement interdit le fait « *d'imposer des pénalités disproportionnées au regard de l'inexécution d'engagements contractuels ou de procéder au refus ou retour de marchandises ou de déduire d'office du montant de la facture établie par le fournisseur les pénalités ou rabais correspondant au non-respect d'une date de livraison, à la non-conformité des marchandises, lorsque la dette n'est pas certaine, liquide et exigible, sans même que le fournisseur ait été en mesure de contrôler la réalité du grief correspondant* ».

La DGCCRF entend toutefois réviser ses **lignes directrices** en la matière – publiées initialement en juillet 2022 après EGalim 2 et renforcées en 2024 après EGalim 3 – dans le sens d'un assouplissement¹, ce qui constituerait un recul pour les industriels car les distributeurs pourraient plus alors facilement infliger des pénalités logistiques abusives.

Dans ses réponses au questionnaire de la commission, la DGCCRF souligne que les dossiers concernant des entreprises de la grande distribution ayant donné lieu à des injonctions administratives sous astreinte concernent principalement les pénalités logistiques. Elle remarque également qu'il est possible de mettre en œuvre des procédures administratives sans se fonder sur les déclarations de fournisseurs, par exemple, en se fondant sur l'analyse des contrats ou l'étude de la comptabilité. Elle rappelle que l'une des solutions régulièrement envisagées par ses enquêteurs serait de pouvoir fonder leurs procédures sur **des déclarations de fournisseurs, qui seraient ensuite anonymisées**, mais elle estime toutefois qu'une telle évolution ne serait pas satisfaisante, à la fois en pratique et sur le plan juridique au regard du droit à un procès équitable : il est en pratique difficile de garantir l'anonymat aux fournisseurs, l'identité du fournisseur pouvant être révélée par des informations autres que nominatives, comme des informations chiffrées (chiffre d'affaires, situation particulière rencontrée par le fournisseur, etc.), « *l'anonymisation totale des déclarations pourrait donc aboutir à masquer des informations importantes pour l'enquête et donc à les rendre finalement inutiles* ».

¹ Cf. la question écrite de la députée Anne-Sophie Ronceret déposée le 25 novembre 2025 : <https://questions.assemblee-nationale.fr/q17/17-11092QE.htm>

Mais surtout, sur le plan juridique, l'anonymisation des déclarations se heurte au droit à un procès équitable, garanti par l'article 6 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (CEDH). Ainsi, la Cour de cassation a, dans un arrêt du 11 mai 2022, rendu au visa de l'article 6 de la CEDH, jugé que la cour d'appel ne pouvait se fonder « *de façon déterminante, sur des déclarations recueillies anonymement pour estimer rapporter la preuve de l'existence d'une soumission des fournisseurs aux clauses contractuelles en cause* ». Aujourd'hui, la DGCCRF estime donc qu'elle ne peut pas ouvrir une procédure sur la seule base de déclarations anonymes en matière de déséquilibre significatif.

e) Les centrales européennes, outil favori des distributeurs pour contourner la loi française

Enfin, et surtout, la commission d'enquête s'inquiète de la montée en puissance des centrales européennes, qu'elles soient d'achat ou de services. Elle déplore que les distributeurs fassent le choix d'un recours croissant à ces centrales basées à l'étranger, qui représentent un ensemble d'activités particulièrement opaques et souvent hors de portée des autorités nationales, au détriment de la juste rémunération des producteurs comme des fournisseurs. La part des produits commercialisés par la grande distribution en France qui font l'objet de négociations dans ces centrales représente aujourd'hui environ le quart en valeur et la moitié en volume. Pour certaines entreprises, c'est plus de 70 % de leur CA qui est négocié en centrale européenne.

Ces centrales vont malheureusement bien au-delà d'un objectif de mutualisation des achats à l'échelle européenne, elles **sont un moyen pour les distributeurs de contourner leurs obligations liées au droit français** (notamment les lois EGalim, à l'instar du calendrier des négociations) et servent **de cadre à des pratiques commerciales abusives** qui ont pu être documentées par la commission et s'apparentent à une vente forcée de services discutables.

(1) Le renforcement du déséquilibre fournisseurs-distributeurs

Le premier élément contestable concernant l'implication de ces centrales dans les négociations commerciales est leur champ d'action. Les distributeurs balayent généralement le sujet d'un revers de main en affirmant, en substance que ces centrales ne négocieraient qu'avec de très puissantes multinationales et, pour faire bonne mesure, en ajoutant souvent « américaines ». Les distributeurs présentent des listes de fournisseurs généralement au nombre de 40 à 50 « seulement », ce qui démontrerait que seule une minorité d'entreprises, les fameuses « multinationales », seraient concernées par les centrales. Ce discours est habile, car il va de soi que ni nos concitoyens ni la commission d'enquête n'ont vocation à se faire les défenseurs de puissantes multinationales, américaines ou non.

Mais, pour être habile, ce propos néglige plusieurs éléments :

1°) des entreprises qui sont loin d'être des multinationales, mais bien des ETI, sont convoquées devant ces centrales, nous en avons rencontré ;

2°) ce sont parfois les filiales françaises de grands groupes qui sont concernées par ces centrales, avec des chiffres d'affaires plus limités et des résultats nets fragiles, avec des implantations industrielles et des emplois en France ;

3°) le droit est le même pour tous et le seul fait qu'une centrale s'adresserait à des « multinationales » ne lui donne pas, pour autant, la possibilité de contourner la loi française ;

4°) l'écrasement des prix obtenus par ces centrales, même s'il ne concernait que des multinationales, aurait - et a d'ores et déjà en fait - un effet de contagion sur les autres entreprises plus petites et crée des effets de distorsions de concurrence. Comme le note la DGCCRF dans une réponse à la rapporteure : *« (...), la part croissante des enseignes qui négocient par l'intermédiaire de centrales européennes avec les fournisseurs de grande envergure impacte l'ensemble de ces négociations par une pression globale à la baisse sur les prix, y compris ceux des produits qui sont négociés en France. »*

Ces éléments conduisent à considérer que nonobstant le caractère pour l'instant limité du nombre de leurs fournisseurs, ces centrales participent d'un rapport de force toujours plus déséquilibré. En fait, en massifiant les achats, les centrales européennes d'achat exacerbent la pression sur les prix et renversent le pouvoir de marché. Désormais, ce sont les distributeurs qui disposent de la capacité d'infléchir les négociations. Comme le note Béatrice Dupuy, présidente-directrice générale de Procter & Gamble France, même pour une entreprise de cette taille, le poids des alliances est considérable : *« 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 ».*

Ce déséquilibre de pouvoir de marché est accentué par la circulation des conditions de vente des fournisseurs entre centrales d'achat. La commission d'enquête a ainsi découvert que les acheteurs participent à des réunions communes liées aux négociations. Lors de son audition, Gianluigi Ferrari a été contraint d'admettre que des adhérents Intermarché participent à des entretiens qui concernent d'autres distributeurs, comme Auchan.

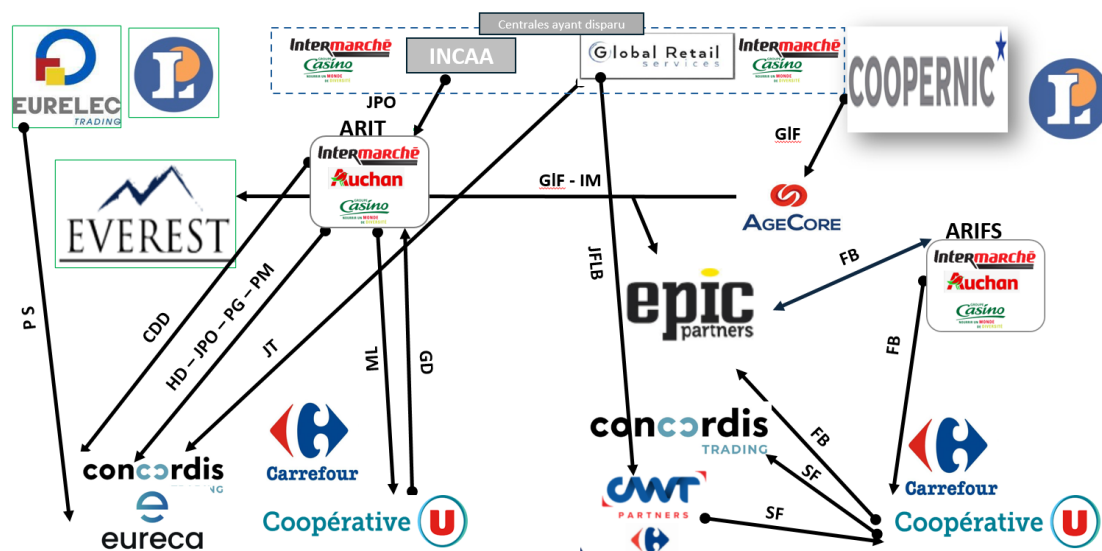
Par ailleurs, la rapporteure, dans le cadre de ses pouvoirs de contrôle sur pièces et sur place, a saisi un document chez un industriel qui démontre que des réunions de discussion avec des fournisseurs ont pu rassembler, en France, au siège d'Aura Retail, c'est-à-dire au siège d'Intermarché, le président d'Aura, Michael Halfon, la directrice des achats d'Aura, Anne Lebreton, ancienne directrice des achats Intermarché, mais aussi Grégoire Marsal, directeur des achats de la centrale Everest, Olivier Mercier et Jean-Baptiste

Berdeaux, respectivement directeur et président d'Aura Retail international trading (ARIT), interface entre Aura et Everest.

La commission d'enquête a aussi découvert que les responsables de ces centrales passent de l'une à l'autre régulièrement, comme du reste, au niveau national, les acheteurs passent d'une enseigne à l'autre. Le schéma ci-après, sans avoir la prétention d'être exhaustif, illustre cette circulation des acheteurs. En d'autres termes, les conditions des différents fournisseurs et des distributeurs sont un secret de polichinelle : tout le petit monde des acheteurs et des centrales sait tout des concurrents, ce qui induit des mises sous pression régulière des fournisseurs pour obtenir les mêmes conditions et des « alignements ». Alignement au profit d'un distributeur qui se voit reconnaître les mêmes conditions qu'un concurrent, alignement de pays à pays où la centrale use des conditions obtenues dans une filiale étrangère pour obtenir une baisse de tarifs de la filiale française d'un même groupe, sans se préoccuper des éventuelles divergences de structure de coûts des deux filiales sur deux marchés qui peuvent être très différents.

Quelques transferts récents entre distributeurs, centrales d'achats et de services

(ne sont mentionnées que les initiales de personnes concernées)



Source : commission d'enquête

Si les lignes directrices de la Commission européenne du 21 juillet 2023 prévoient bien que « l'échange d'informations commercialement sensibles » peut constituer une atteinte au droit de la concurrence, elles le conçoivent à

partir des relations entre entreprises¹ : « Les informations peuvent être directement échangées entre les concurrents (sous la forme d'une communication unilatérale ou dans le cadre d'un échange bilatéral ou multilatéral), ou indirectement par ou à travers un tiers (tel qu'un prestataire de services, une plateforme, un outil ou un algorithme en ligne), via une agence commune (comme, par exemple, un groupement professionnel), via un bureau d'études de marché, via des fournisseurs ou des clients des parties à l'échange, ou via un site web ou un communiqué de presse. L'échange peut avoir lieu entre des entreprises qui se font concurrence sous la même marque (concurrence intramarque) ou entre des entreprises qui se font concurrence sous des marques différentes (concurrence intermarques). Le présent chapitre s'applique aux formes directes et indirectes d'échanges d'informations et aux échanges d'informations entre concurrents intra et intermarques. »

Ainsi, lorsque la rapporteure a demandé à Philippe Chauve, chef d'unité à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne : « 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 ?** »

Ce dernier a répondu : « 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. »

Aussi, Hervé Daudin, membre des comités de pilotage de la centrale d'achat Concordis, a-t-il précisé durant son audition que « la gouvernance de Concordis s'appuie sur un code de conduite. [...] 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 ».

Philippe Chauve a enfin concédé qu'« une situation [...] intéresse davantage [la direction générale de la concurrence que les mouvements de

¹ *Commission européenne, lignes directrices sur l'applicabilité de l'article 101 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux accords de coopération horizontale (2023/C 259/01), 21 juillet 2023, paragraphe 368.*

personnel], 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 ». Or, il semble bien à la commission d'enquête que, par ces deux moyens, les entreprises aboutissent au même résultat : la circulation d'informations confidentielles qui leur permettent d'exercer une pression à la baisse sur les prix.

La commission d'enquête juge ainsi que les autorités de contrôle devraient davantage prendre en considération, lorsqu'elles analysent les alliances à l'achat et les diverses évolutions qui les caractérisent, les mouvements du personnel qui les compose.

(2) L'offre discutée et discutable des centrales de services

La commission d'enquête, compte tenu de l'organisation de ses travaux, a commencé par interroger les distributeurs et les dirigeants des centrales au sujet de leur modèle économique et de leur offre de services. *Tous* ont insisté sur le caractère affabulatoire des dénonciations dont ces services font souvent l'objet, notamment en ce qui concerne leur utilité.

La commission s'est ensuite attachée à éprouver ces affirmations.

Il ressort tout d'abord des travaux de la commission que les services rendus par ces centrales ne suscitent généralement guère l'intérêt des industriels.

Et pour cause. La commission a constaté que **les services rendus par ces centrales sont souvent parfaitement substituables et anormalement coûteux**. Dans le cas des ventes de données (*data sharing*), des panélistes proposent les mêmes informations, directement exploitables, à un coût bien inférieur. Des industriels ont ainsi établi que ce même service leur revenait, quelle que soit la centrale de services, 14 ou 15 fois plus cher. Un autre fournisseur aboutit à des tarifs de services 220 fois plus cher qu'ils ne lui coûtent auprès d'un panéliste.

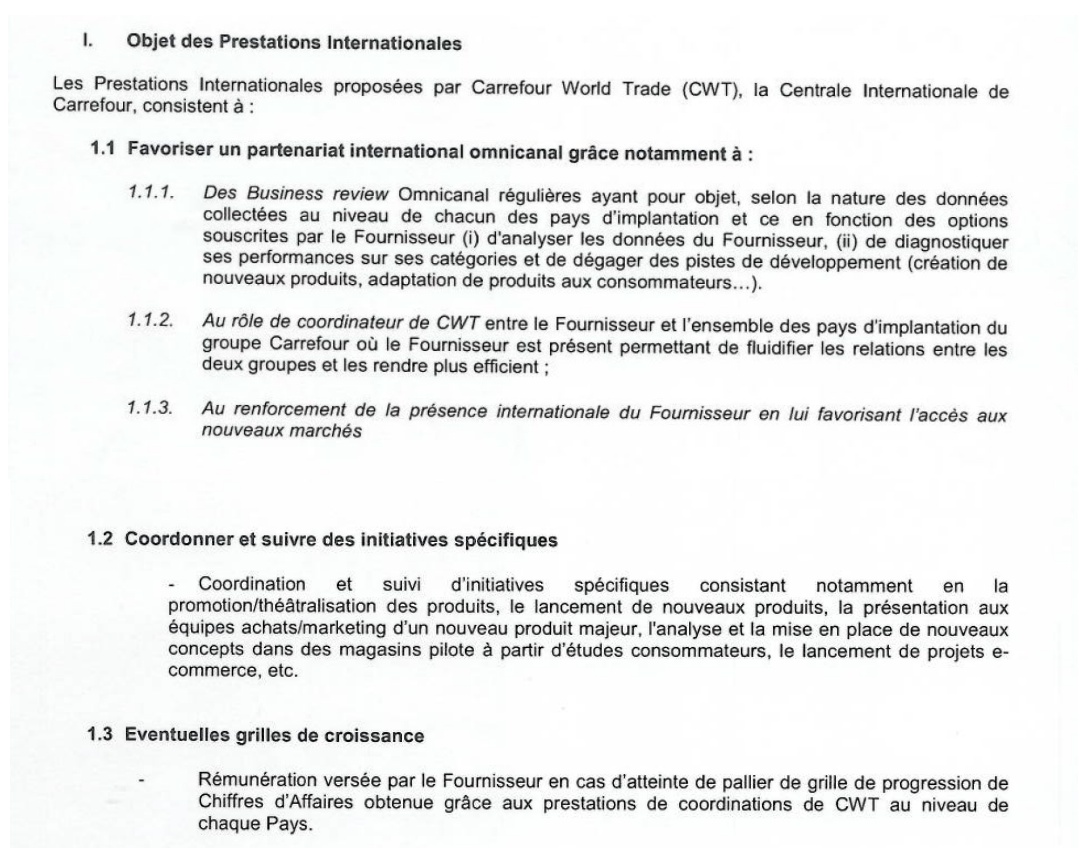
Certains de ces services sont même apparus à la commission d'enquête non seulement inutiles mais choquants, tels que des rendez-vous entre dirigeants facturés à prix d'or, et difficilement justifiables d'un point de vue commercial. La rapporteure a ainsi constaté, dans le cadre de ses pouvoirs de contrôle chez un industriel, la véracité des propos tenus en audition à propos de réunions ou déjeuners proposés aux responsables des entreprises industrielles pour rencontrer des dirigeants des centrales internationales, intitulés « Top to top », et aux prix exorbitants. Elle a pu ainsi découvrir la preuve de l'existence de propositions de telles rencontres, facturées en pourcentage du chiffre d'affaires brut du fournisseur, soit en l'occurrence une somme comprise entre... 350 000 et 400 000 euros !

La commission s'est aussi étonnée que le coût de référencement d'un produit puisse excéder significativement le chiffre d'affaires qu'il est

susceptible générer. Elle a pu constater que des centrales proposaient à des prix déraisonnables des services internationaux concernant des pays dans lesquels le fournisseur ne souhaitait pas s'implanter.

Autre cas, la rapporteure a pris connaissance du contrat de services liant la centrale CWT, du groupe Carrefour, à un fournisseur et a constaté que le contenu de l'offre et des services correspondants était décrit de manière très vague.

La description des services internationaux proposés/imposés par la centrale de services de Carrefour, CWT, d'un montant de plusieurs millions d'euros (extrait du contrat)



Source : commission d'enquête, document saisi chez un industriel

Cette pratique va à l'encontre de l'esprit de l'article 138 de la loi Asap qui a inséré un 4° à l'article L. 441-3, III, du code de commerce, pour imposer que les conventions signées avec les distributeurs précisent objet, date, modalités d'exécution, rémunération et produits auxquels le service se rapporte. L'objectif étant de pouvoir contrôler la réalité des services des centrales internationales et la proportionnalité des rémunérations versées par les fournisseurs.

Enfin, la commission a constaté que le coût des services ne varie jamais à la baisse, sauf, en apparence, dans le cas des montages de rapatriement des transactions, dits « *back to home* », au titre desquels certains

services jusqu'alors facturés par la centrale de services le sont désormais par le distributeur lui-même, ce qui diminue **artificiellement** le coût des services vendus par la centrale.

Le prix des services facturés, au niveau national et européen, aux industriels connaît en effet une croissance aigue depuis 2019, qui s'élève pour certains industriels à près de 40 % de leurs chiffres d'affaires, sans que la qualité de ces services ne le justifie. Aussi représente-t-il désormais **un montant similaire aux investissements que les industriels réalisent dans leur appareil productif et une part significative de leurs dépenses publicitaires**. Cette évolution est détaillée plus loin (a) *L'importance croissante des « services commerciaux » dans le modèle économique des distributeurs*).

L'analyse des services vendus par les centrales internationales a donc convaincu la commission qu'il s'agit bien là du maquillage d'un prélèvement financier additionnel imposé aux fournisseurs.

La conséquence principale de tels montages commerciaux, assis sur la culture du prix bas, est la réduction préoccupante de la rentabilité des fournisseurs de la grande distribution. Les données transmises par plusieurs industriels à la commission d'enquête permettent d'établir que la France est l'un de leurs marchés les moins bénéficiaire¹.

(3) Le droit français, variable d'ajustement

Pour contrer le contournement de la loi française par les centrales européennes, la loi dite Descrozaille du 30 mars 2023² a créé un article L. 444-1 A du code de commerce qui précise que les dispositions de ce code relatives à la transparence, et aux pratiques restrictives de concurrence ou prohibées s'appliquent « à toute convention entre un fournisseur et un acheteur portant sur des produits ou des services commercialisés sur le territoire français. Ces dispositions sont d'ordre public. Tout litige portant sur leur application relève de la compétence exclusive des tribunaux français, sous réserve du respect du droit de l'Union européenne et des traités internationaux ratifiés ou approuvés par la France et sans préjudice du recours à l'arbitrage. »

Généralement, en public, les responsables des centrales européennes affirment respecter le droit français. Mais la réalité des choses semble un peu plus compliquée. Gianluigi Ferrari, président d'Everest, a affirmé devant la commission : « Je respecte toutes les dispositions de la loi EGalim, y compris celles que je trouve complètement folles. » **Pourtant, le modèle type de contrat d'Everest, consulté par la rapporteure, indique que les accords conclus avec cette centrale européenne sont régis par le seul droit néerlandais.**

¹ Voir la partie I du rapport.

² Loi n° 2023-221 du 30 mars 2023 tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs.

Lors des auditions, les responsables de la centrale d'achat Carrefour, à savoir Eureka, ont clairement indiqué que les contrats Eureka de Carrefour étaient placés sous le régime du droit espagnol. Pauline Glaziou, directrice générale d'Eureka et administratrice d'Eureka Trading, affirme ainsi : *« 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. »* Elle ajoute cependant de manière ambiguë : *« 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'EGalim, à savoir la date butoir, la valorisation de la matière première agricole et la clause de révision automatique. »*

Hervé Daudin, directeur exécutif « marchandises » de Carrefour, confirme l'ambiguïté : *« je peux vous affirmer sous serment que notre intention est bien de respecter les principes de la loi EGalim. En revanche, il y a un débat juridique qui intéresse nos avocats. Ils veulent savoir si la loi EGalim s'applique ou non vis-à-vis du droit espagnol. D'un point de vue opérationnel, ce sujet ne nous intéresse pas : j'ai mission, et je donne mission à mes équipes, de faire en sorte que la loi EGalim soit respectée. »* En d'autres termes, Carrefour fait un *distinguo* subtil entre le droit français et ses principes. On relèvera que les instructions données par Carrefour semblent peiner à produire des effets puisqu'au titre de 2024, ce ne sont pas moins de 7,3 millions d'euros de sanctions qui ont été imposées à Carrefour pour un retard de signature des contrats concernant sept fournisseurs. À ce propos, l'argumentation d'Hervé Daudin ajoute en complexité : *« nous nous sommes acquittés de cette sanction, même si nous la contestons par l'intermédiaire de nos avocats et de nos juristes, considérant que le droit applicable est le droit espagnol et non le droit français. »* En somme, Carrefour donnerait instruction de respecter le droit français mais, en cas de contentieux, s'abriterait derrière le droit espagnol. On a envie de conclure en parodiant un slogan de l'entreprise : *« Pour le respect de la loi française ? Carrefour, c'est moi qui décide¹ »*.

Pourtant, le respect de la loi française ne semble pas si difficile. Pauline Glaziou le reconnaît elle-même : *« 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. »* Pourquoi cette différence de situation pour deux partenaires de la même centrale ?

4. Les MDD ou le piège pour les fournisseurs ?

Plébiscités par les consommateurs, mis en avant par les enseignes, les marques de distributeurs (MDD) ont révolutionné la production alimentaire et la distribution en quelques décennies. Leur part de marché est aujourd'hui de 36 % en France².

¹ Publicité télévisée de Carrefour en 2011.

² Elle est de 55 % aux Pays-Bas, 51,5 % en Espagne, 44 % au Royaume-Uni, 43,5 % en Allemagne et 30% en Italie.

a) Une MDD peut, au départ, être un levier de développement pour une PME

Les produits sous marque de distributeur reposent sur un modèle économique très spécifique, sensiblement différent de celui des produits sous marque nationale.

Dans le cadre des MDD, le distributeur est à la fois :

- donneur d'ordre : il choisit le fournisseur par le biais d'appels d'offres sur la base d'un cahier des charges qu'il établit et qui définit les caractéristiques du produit, en fonction de ses besoins. Ainsi par exemple pour E. Leclerc, la Scamark est la société qui établit les cahiers des charges des MDD que sont Marque Repère, Eco+ et Bio Village ;
- propriétaire de la marque sous laquelle il vend le produit (marque propre ou d'enseigne) ;
- responsable de la vente au détail du produit.

L'Ania indique que les MDD sont fabriquées essentiellement par des PME. Elles constituent une opportunité de débouché pour les entreprises : *« les MDD sont essentiellement fabriquées par le bloc d'entreprises TPE/PME/ETI (80 %) et plus particulièrement par des entreprises françaises (68 %) »*. En outre, certaines entreprises ne fabriquent que des produits MDD, quand d'autres fabriquent à la fois des produits sous MDD et sous marque nationale.

Interrogés sur les raisons les ayant poussés à se lancer dans les MDD, plusieurs industriels ont noté qu'elles pouvaient constituer une opportunité, leur permettant d'être présents sur les rayonnages de la grande distribution et ainsi de générer un volume utile de vente.

b) En concurrence directe avec les marques nationales, les MDD ont souvent des coûts de production plus faibles et sont vendues à des prix inférieurs

Les MDD bénéficient d'un positionnement prix attractif : en moyenne, les MDD affichent un prix **plus faible que les marques nationales avec lesquelles elles sont directement en concurrence**, de 25%, d'après l'ILEC, à 35 %, d'après l'Ania.

- En sortie d'usine, leur prix est moins élevé, **les MDD n'intégrant pas de coûts relatifs à la marque, ni ceux liés à l'innovation et à la recherche et développement** ;
- **La rentabilité des produits en MDD repose sur des volumes**, ce qui permet d'écraser les coûts ; il s'agit dans les négociations d'obtenir des volumes importants de façon à ce que les produits soient disponibles toute l'année, tout en sécurisant des prix stables. D'après un distributeur : *« La massification des volumes permet de bénéficier d'économies d'échelle, garantissant un meilleur prix et des conditions plus compétitives »* ;
- **Si la marge de l'industriel est généralement réduite, celle du distributeur est un peu plus élevée que celle obtenue sur un produit de**

marque nationale : la marge est améliorée de 5 % par rapport aux marques nationales pour un distributeur. Pour un autre, *« la marge sur les MDD est majoritairement plus élevée que sur les marques nationales »* grâce à une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement des MDD (production, logistique, packaging) qui limite certains coûts intermédiaires ; la marge unitaire est toutefois plus faible, en raison de prix de vente moins élevés. Globalement, la marge brute distributeur attendue pour une MDD serait d'environ 35%.

c) Un levier de négociation qui accentue la pression sur les prix des marques nationales

Les MDD sont devenues un outil stratégique pour les distributeurs, renforçant leur pouvoir de négociation face aux industriels produisant des marques nationales.

Elles leur permettent de proposer des produits à des prix compétitifs, positionnés en alternative aux grandes marques, et leur donnent un rôle majeur sur toute la chaîne de valeur, de la conception du produit, au choix du fournisseur et au positionnement du prix.

Au cours des négociations sur les MDD, qui diffèrent des négociations concernant les marques nationales, le distributeur définit un cahier des charges et lance un appel d'offres auprès des industriels. C'est ce cahier des charges qui concentre la discussion avec le fournisseur sur la base de la décomposition de la valeur d'un produit (évolution des coûts des MPA et des MPI) : **les MDD renforcent donc la capacité des distributeurs à refuser des hausses tarifaires lors des négociations sur les marques nationales, ou à discuter des recettes et des évolutions de coûts des matières premières agricoles, puisqu'elles disposent d'une base de référence.** Un distributeur indique ainsi dans les réponses au questionnaire de la rapporteure : *« c'est d'ailleurs une des raisons d'être des marques de distributeurs : leur existence nous permet de maîtriser des processus de fabrication qui nous servent ensuite à négocier avec les industriels de marques nationales ou internationales sur des bases plus factuelles »*. Comme le remarque Olivier Mevel : *« la montée des MDD renforce une construction « avalisée » des prix. Le distributeur devient simultanément acheteur, prescripteur et marqueur de prix. »*

Pour les fournisseurs travaillant majoritairement en MDD, ces produits constituent un véritable levier de volumes et donc de sécurisation d'activité et d'optimisation des outils industriels. Toutefois, les MDD constituent aussi une contrainte économique, en ce qu'elles exposent les entreprises à des risques de **dépendance commerciale**, de **fragilisation des marges** et de réduction de leur capacité d'investissement et d'innovation.

On relèvera par ailleurs que plusieurs entreprises industrielles ont indiqué à la commission leur volonté de ne pas s'engager dans la production de MDD, en dépit des pressions des distributeurs, de crainte de fragiliser la position de leurs propres marques et leur rentabilité.

D'après l'Ania, « les MDD répondent à une logique économique spécifique, mais nécessitent un équilibre contractuel réel pour rester soutenables dans la durée pour les industriels qui les produisent ».

d) Un effet d'éviction du marché : la réduction des volumes pour les marques nationales

Jusqu'à récemment, les MDD avaient une pénétration relativement faible, les consommateurs conservant un attachement fort aux marques. Dans un contexte inflationniste, les MDD ont toutefois pris de plus en plus de place dans les rayons et dans les paniers des consommateurs : d'après l'Ania, les MDD comptent aujourd'hui pour un tiers des ventes en France (36 %)¹

Les MDD, qui visent à proposer des produits de qualité au moins équivalente aux produits de marque nationale, emportent un risque d'éviction du marché de ces dernières.

D'une part, le consommateur peut se reporter plus facilement vers ces produits moins chers : les MDD sont parfois un outil de fidélisation, contrairement aux produits de marques nationales qui se retrouvent chez toutes les enseignes : un attachement aux marques du distributeur se crée, au détriment d'autres marques nationales. Un distributeur indique ainsi noter que les clients dont le panier contient environ 40 % de marques propres achètent deux fois plus souvent en magasin et dépensent 45 % de plus sur l'année que les clients qui n'achètent qu'entre 0 et 10 % de marques propres.

D'autre part, le distributeur peut favoriser sa propre marque, et en cas de désaccord avec un industriel au cours d'une négociation commerciale, réduire le référencement d'une marque nationale au profit de sa marque.

Un industriel produisant à la fois des marques nationales et des MDD peut aussi perdre des parts de marché sur ses propres marques nationales, qui connaissent un véritable effet d'éviction : une coopérative agricole indique ainsi que pour sa filière légumes, la MDD représente environ 44 % des volumes totaux vendus et 75 % des volumes destinés à la GMS, ses propres marques nationales ne représentant plus qu'une portion congrue de ses ventes à la grande distribution. Une pression commerciale à la production de MDD pour pouvoir négocier les produits de marque nationale a également pu être mentionnée à huis clos par un interlocuteur de la commission : « si nous voulons que les GMS distribuent nos marques nationales, nous n'avons pas d'autre choix que de fabriquer leurs produits vendus sous MDD. Nous sommes par ailleurs dans l'obligation de faire tourner nos outils industriels ». Un autre industriel indique aussi : « compte tenu du poids de certains distributeurs dans notre activité, il peut exister des situations où la production de MDD s'inscrit dans un équilibre global de la relation commerciale, ce qui peut rendre difficile un refus systématique ».

Pour les industriels positionnés sur les marques nationales, même à forte notoriété, le pouvoir de négociation est de plus en plus limité en raison

¹ Circana, 2026 – L'Essentiel de 2025.

de la concurrence des MDD, ce qui restreint d'autant plus leur capacité à répercuter les hausses de coûts.

C. LES CONSÉQUENCES STRUCTURELLES : UNE CHAÎNE DE VALEUR FRAGILISÉE

1. Un impact sous-estimé : la « casse sociale »

La guerre des prix induit une détérioration des conditions d'équilibre de l'ensemble de la chaîne de valeur, du producteur au distributeur. Les premiers à en souffrir sont les agriculteurs, dont la situation fera l'objet d'un développement spécifique. Mais l'industrie aussi, notamment mais pas exclusivement alimentaire, est confrontée à une érosion de sa rentabilité et, par contrecoup à une fragilisation de ses emplois. Enfin, la grande distribution elle-même n'est pas sans être frappée de plein fouet.

a) Des emplois industriels menacés

La commission a constaté à l'examen des comptes d'exploitation des entreprises industrielles à quel point celles-ci étaient fragiles avec des taux de rentabilité extrêmement faibles, en particulier dans l'agroalimentaire hors boissons. Comme nous le verrons plus loin, la conséquence est qu'aujourd'hui, ces entreprises peinent à investir pour moderniser leur appareil de production.

Parmi les très nombreux témoignages d'industriels, celui des responsables de la coopérative Eureden est très significatif de l'enchaînement délétère qui peut intervenir faute de rentabilité suffisante. Ce groupe coopératif a ainsi été contraint en 2022 de fermer son activité de transformation d'artichauts de petit et moyen calibre.

L'actuel président de la coopérative explique : « 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. »

La directrice juridique de la coopérative ajoute : « 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. »

Le cas de l'usine en question est présenté plus en détail dans l'encadré ci-après.

**La fragilisation de la transformation et de la production agricoles :
le cas de l'usine Ravalec en Bretagne**

1. Rôle de l'usine Ravalec dans la filière artichaut

1.1. Implantation et spécialisation

Créée en 1964 sous le nom d'Artimor, l'usine Eureden Ravalec est située à Saint-Martin-des-Champs, au cœur d'un bassin historique de production légumière bretonne. Elle était spécialisée dans la transformation d'artichauts (appertisés et surgelés), complétée par des productions d'endives, de pickles bio et de légumes sous la marque Jean Nicolas.

1.2. Fonctions clés pour les producteurs et le territoire

L'usine jouait un rôle structurant pour les adhérents de la coopérative en offrant : un débouché industriel de proximité pour l'artichaut, produit très périssable qui doit être transformé dans les heures suivant la récolte.

Cette activité reposait sur une main-d'œuvre qualifiée, notamment pour les opérations de tournage des fonds et de calibrage, et générait des emplois directs ainsi que des retombées économiques locales (transport, maintenance, sous-traitance).

1.3. Impact sur la production locale d'artichauts

La fragilisation progressive de l'outil Ravalec s'est accompagnée d'une érosion de la production d'artichauts dans le bassin breton.

Les rémunérations et perspectives associées à cette culture, très exigeante techniquement et en main-d'œuvre, ne permettaient plus à un nombre croissant de producteurs d'en assurer la poursuite ou le renouvellement.

1.4. Inscription dans le modèle coopératif Eureden

L'usine s'inscrivait pleinement dans le modèle coopératif d'Eureden : maintien d'un outil industriel de proximité au service de la valorisation des productions des agriculteurs et de l'accès à une alimentation de qualité pour les consommateurs.

2. Situation économique et facteurs chiffrés de dégradation

2.1. Résultats en forte dégradation

Sur les dernières années d'exploitation, la rentabilité du site s'est nettement dégradée. La société a cumulé 1,4 M€ de pertes sur les quatre derniers exercices, ce qui traduit une incapacité durable à couvrir les frais de structure par l'activité.

La situation s'est encore aggravée au premier semestre 2021-2022, avec 1,0 M€ de pertes sur cette seule période, marquant une accélération de la dégradation.

À fin juin 2020, le résultat net était déjà déficitaire de - 73 K€, après un déficit de - 385 K€ l'année précédente, confirmant une tendance lourde.

2.2. Effet ciseau : hausse des coûts et prix de vente bloqués

2.2.1. Une hausse généralisée des coûts

L'usine a subi une hausse marquée de l'ensemble de ses coûts, sans possibilité de les absorber en interne.

Du côté des coûts agricoles, la coopérative a dû intégrer dans la rémunération des apports la hausse des charges supportées par les producteurs (main-d'œuvre, énergie, intrants), afin de maintenir une rentabilité minimale et la survie des exploitations

Du côté des coûts industriels, plusieurs postes ont fortement augmenté :

- l'énergie (électricité, gaz) ;
- les emballages (métal, carton, plastique) ;
- la main-d'œuvre, qui représentait 33 % du coût d'une boîte d'artichauts appertisés et 26 % pour le surgelé ;
- l'intérim, dont les frais sont passés de 273 K€ à 401 K€ en un an, soit une hausse de + 46 % ;
- le transport, le financement du stock, la mise aux normes et la modernisation des installations.

2.2.2. Des prix de vente insuffisamment revalorisés

En parallèle, les prix de vente négociés avec la grande distribution, principal débouché de l'usine, n'ont pas permis de répercuter ces hausses de coûts.

Les demandes de revalorisation tarifaire ont été très partiellement acceptées par les quatre grandes centrales d'achat, dans un contexte de pression constante sur les prix.

Cette pression s'est traduite par un recours accru aux importations à bas coût et par une forte sensibilité aux écarts de prix, limitant la capacité à défendre des hausses nécessaires pour couvrir les coûts réels de production.

2.2.3. Un effet ciseau devenu insoutenable

Cet **effet ciseau** – coûts en forte hausse et prix de vente insuffisamment revalorisés – a durablement érodé les marges de l'usine.

À terme, la poursuite de l'activité n'était plus économiquement soutenable, sauf à accepter un creusement continu des pertes au détriment de la coopérative et de la rémunération des agriculteurs.

2.3. Baisse des volumes et érosion de la production locale

La dégradation économique s'est accompagnée d'une contraction significative des volumes traités.

La production d'artichauts appertisés a chuté de 23 % sur l'exercice 2019-2020, passant de 1 286 tonnes à 995 tonnes.

Cette baisse reflète à la fois des difficultés agronomiques et, surtout, un désengagement progressif des producteurs, du fait de rémunérations jugées insuffisantes au regard des contraintes techniques et humaines de cette culture.

La réduction des volumes a mécaniquement augmenté le poids des charges fixes par unité produite, aggravant encore la perte de compétitivité du site.

3. Sous-investissement et impossibilité de moderniser l'outil

3.1 Des besoins d'investissement importants

Comme de nombreux outils industriels coopératifs, Ravalec nécessitait des investissements significatifs pour rester compétitif.

Ces investissements visaient à moderniser les lignes de production, améliorer la performance énergétique et environnementale et maintenir la compétitivité face à la concurrence européenne et internationale.

3.2 Des capacités d'investissement très limitées

Les capacités d'investissement du site étaient toutefois très contraintes par la faiblesse des marges et la récurrence des pertes.

En 2020, les investissements se sont limités à 69 K€ (trieuse, sécurité, sertisseuse), niveau très inférieur aux besoins identifiés pour une remise à niveau de l'outil.

Parallèlement, le bâtiment dédié à l'activité appertisée nécessitait 1,7 M€ de travaux (mise aux normes de la structure, remise en état des sols, reconfiguration des réseaux).

Dans ce contexte, les marges nettes négatives et l'impossibilité de revaloriser suffisamment les prix de vente n'ont pas permis de dégager les capacités d'investissement indispensables pour pérenniser l'usine.

3.3. Une cessation d'activité devenue inévitable

Au regard de ces éléments – pertes récurrentes, hausse des coûts non compensée, baisse des volumes et sous-investissement structurel – la poursuite de l'exploitation aurait conduit à creuser encore les pertes et à fragiliser l'ensemble coopératif.

La décision de cesser l'activité du site est ainsi apparue comme inévitable pour préserver la solidité du groupe et la rémunération de l'ensemble des producteurs adhérents.

4. Enseignement principal pour la filière et la souveraineté alimentaire

4.1. Ce que révèle le cas Ravalec

Le cas de l'usine Eureden Ravalec met en évidence, de manière chiffrée, la fragilisation du maillon industriel lorsqu'un certain nombre de conditions sont réunies.

D'une part, une hausse durable et significative des coûts, agricoles et surtout industriels, ne peut être suffisamment répercutée dans les prix de vente à la grande distribution.

D'autre part les volumes se contractent sous l'effet de rémunérations et de perspectives insuffisantes pour les producteurs, ce qui augmente le poids des charges fixes et accélère la perte de compétitivité.

Enfin, les capacités d'investissement restent trop faibles pour moderniser l'outil et l'adapter aux nouvelles exigences économiques, énergétiques et environnementales.

4.2. Risques pour les territoires et la souveraineté alimentaire

Sans prise en compte pleine et entière de ces réalités économiques dans les pratiques de négociation et dans l'analyse des marges au sein des filières, le risque est de voir se multiplier les fermetures d'outils de transformation de proximité.

Une telle dynamique entraînerait une poursuite de l'érosion des productions locales d'artichauts et d'autres légumes industriels, faute de débouchés industriels suffisamment rémunérateurs.

À terme, cela se traduirait par une dépendance accrue aux importations de produits transformés et par une fragilisation de la souveraineté alimentaire, alors même que ces usines jouent un rôle clé dans le maintien de la production agricole française.

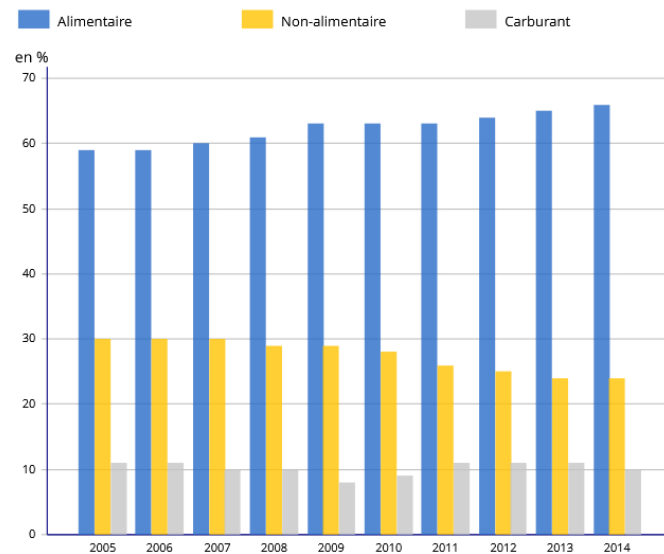
Source : coopérative Eureden

Tout y est, la perte de souveraineté alimentaire car désormais les artichauts transformés le sont en Espagne et ne viennent plus de France, la perte de savoir-faire, la perte d'un débouché pour les agriculteurs, soit 4000 tonnes de petits artichauts sans possibilité de transformation, et...la suppression de 13 emplois industriels.

Un autre biais par lequel l'emploi industriel, hors agro-alimentaire, est menacé est d'un autre ordre. François Marciano, ancien directeur général de Duralex, l'a présenté à la commission. Il s'agit de **l'éviction d'un certain nombre de produits industriels fabriqués en France des rayons de la grande distribution, qui tend à se concentrer sur l'alimentaire, son cœur de métier d'origine et le plus bataillé.** « (...), les produits verriers ont largement disparu des rayons de la grande distribution. Il devient donc beaucoup plus difficile de trouver des débouchés. Nous devons nous réinventer : soit passer par les soldeurs, soit assurer nous-mêmes la distribution. Mais, compte tenu de nos coûts de revient, vendre aux soldeurs n'est pas viable économiquement. Il s'agit d'une réelle difficulté, car les espaces dédiés - y compris pour des produits comme les machines à laver - sont réduits au profit de rayons recentrés presque exclusivement sur l'alimentaire. »

Ces constatations sont confirmées par les statistiques qui montrent le recul de la part du non-alimentaire dans la grande distribution depuis 2008.

Figure 3 - Répartition des ventes en magasins hypermarchés par type de produits



Champ : entreprises gérant des supermarchés, des hypermarchés en France métropolitaine.
Source : enquête mensuelle sur l'activité des grandes surfaces alimentaires (Emagsa).

Source : Insee

Un recul qui s'est depuis accentué puisque le non-alimentaire qui représentait encore 20-25 % des ventes en 2014 serait désormais plutôt aujourd'hui aux alentours de 15-20 %.

b) Le statut des personnels de la distribution fragilisé

Les responsables de la grande distribution sont prompts à souligner sa forte contribution à l'emploi en France et ils ont raison. De même, ils insistent sur son rôle d'ascenseur social qui permet à des salaires peu ou pas diplômés de connaître de très belles carrières. C'est aussi vrai.

Ils sont plus discrets sur les évolutions en cours qui consiste à, faire passer un nombre croissant de leur magasin sous le statut de franchisés. Carrefour pratique ces transferts de longue date. Sur 5000 magasins de proximité Carrefour (City, Express, Contact) environ 1700 sont aujourd'hui en franchise dite « propriétaire », dont 1 500 en franchise dite « participative », le modèle le plus contesté, qui permet au groupe de conserver une minorité de blocage empêchant le franchisé de passer à la concurrence. Il ne s'agit pas ici de s'immiscer dans le conflit qui oppose depuis de nombreuses années l'Association des franchisés Carrefour (AFC) au groupe Carrefour, mais de constater que la situation économique et sociale de nombreux franchisés peut être très difficile. L'ancien directeur du contentieux de l'entreprise l'a décrite avec précision dans son livre¹ paru en 2023.

Le PDG du groupe, Alexandre Bompard assume pleinement le développement de la franchise : « *La franchise, chez Carrefour, vise deux objectifs. Elle peut, premièrement, être « offensive » : il s'agit d'accélérer l'ouverture de notre*

¹ Jérôme Coulombel, Carrefour, la grande arnaque.

parc de magasins en proximité - nous avons 5 000 magasins de proximité. Dans ce cas, ce sont des entrepreneurs qui ouvrent des magasins sous les enseignes que vous connaissez : Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, etc. Cela concerne les petits magasins.

Dans les très grands magasins, il s'agit d'une stratégie de franchise plus « défensive » - c'est le sens de votre question. L'objectif est de sauver ces magasins. De fait, une partie de notre parc de magasins connaissait des pertes structurelles. Ces magasins cumulaient des pertes année après année, en dépit de nos tentatives pour améliorer leur rentabilité. Nous avons décidé, pour ne pas les fermer - je n'ai jamais fermé un hypermarché en France ! -, de transférer ces magasins à des entrepreneurs, soit en location-gérance, soit en franchise. Ces entrepreneurs s'engagent, investissent, reprennent les magasins et les développent. »

Interrogé sur les conséquences sociales du passage à la franchise pour les salariés, il a insisté sur les « garanties » offertes à ces derniers : « Il existe deux types de garanties. Il y a d'abord, bien sûr, des garanties légales. Chaque salarié dont le contrat est transféré conserve évidemment ses acquis contractuels. Ensuite, nous avons négocié avec l'ensemble des partenaires sociaux une clause sociale, qui est une clause de protection - il s'agit d'un accord majoritaire. Celle-ci permet le maintien des avantages antérieurement détenus par les salariés, en plus des avantages légaux. Ce n'est donc pas une dégradation des conditions de travail. »

Pourtant, comme l'a rappelé la rapporteure, le « maintien » des conditions de travail, n'est une réalité que pour 15 mois. Après ce délai, le franchisé ou le gérant a le choix d'imposer ses propres conditions d'embauche qui sont rarement, pour ne pas dire jamais, à la hausse. Certes, les représentants des salariés chez le nouvel employeur peuvent tenter de négocier un accord, dit de substitution, prolongeant tout ou partie des anciens avantages. **Toutefois, leur situation sera complexe, en particulier en cas de transfert à un indépendant, au sein duquel, par nature, la représentation du personnel est plus fragile.**

Selon les informations communiquées à la commission d'enquête, les pertes ou réductions d'avantages sociaux seraient les suivantes. Sans contester sur le fond ces éléments, le groupe Carrefour relève qu'il revient aux accords de substitution de maintenir éventuellement les avantages des salariés existant avant leur transfert et mentionne quelques précisions ou corrections dans une note qui figure en annexe au rapport.

- Intéressement du groupe Carrefour
- Intéressement du magasin
- Perte des accords des PEE et du Percol et Perco (abondement qui pouvait aller jusqu'à 25% du salaire annuel brut)
- Perte de l'accord sénior. (Amélioration des conditions de travail pour les seniors)

- Perte de l'accord mission handicap (Amélioration des conditions de travail pour les travailleurs handicapés)

- Perte de l'accord compte épargne temps

- Après les 15 mois d'autres pertes s'ajouteraient

- Perte des remises collaborateur sur les assurances Carrefour ainsi que sur l'agence de voyage Carrefour, l'achat du fioul domestique, la location de véhicule Carrefour

- Pertes des remises sur achats effectués dans les autres magasins Carrefour

- S'agissant du salaire :

- Suppression de la 6^{ème} semaine. Elle pouvait être prise en vacances ou être payée

- Suppression de la prime de vacances ainsi que du complément de prime de vacances, soit environ un mois de salaire

- Réduction de la rémunération des heures de nuit

- Suppression de l'entretien des tenues de 8 euros

- Diminution des jours d'ancienneté

- Suppression de l'heure syndicale payée aux taux horaires soit 1 heure en moins de salaire chaque mois

- Réduction des jours d'absences autorisés (enfant malade, décès familiaux etc.)

- Suppression prime de départ à la retraite

De fait, le passage en franchise ou location-gérance est clairement considéré par les entreprises de distribution intégrées comme un réducteur de coût. Plus globalement, la structuration en magasins indépendants plutôt qu'en entreprise intégrée de distribution, propriétaire des magasins et responsables des personnels, est associée à des conditions de travail plus défavorables. C'est ce que reconnaît, interrogé par la rapporteure sur les projets de franchise de son entreprise, Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail : *« 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. ». À la question : « Voulez-vous dire qu'il était plus intéressant d'être caissière chez Auchan que chez Leclerc ou chez un franchisé ? », Guillaume Darrasse répond ainsi sans ambages : « En effet, le partage de la valeur a permis d'associer l'ensemble des collaborateurs à la réussite de l'entreprise. »

Le projet d'Auchan, soumis à l'autorisation préalable des autorités de la concurrence compétentes, comporte, à ce jour, deux volets : en premier lieu, faire passer 164 magasins en franchise Intermarché, c'est-à-dire qu'Auchan resterait propriétaire et exploitant mais les magasins seraient approvisionnés par Intermarché et Auchan verserait une redevance aux Mousquetaires. Ces magasins seront regroupés au sein d'une nouvelle entité juridique baptisée A+Super, qui reste dans le périmètre Auchan. La question pour les salariés est de savoir si cette nouvelle entreprise reprendra les accords d'entreprise Auchan notoirement favorables. Le second volet porte sur 91 magasins cédés à Intermarché. Pour les 3000 salariés concernés, la situation est différente parce que qu'ils vont désormais relever d'autant d'entreprises que de magasins avec, généralement, un modèle social moins favorable.

La rapporteure estime que les avantages sociaux des salariés de distributeurs franchisés et indépendants devraient faire l'objet d'un accord global.

2. La production agricole affaiblie

a) La sanctuarisation strictement formelle de la MPA explique la pression constante exercée sur le prix des produits agricoles

Comme on l'a vu, la commission a constaté que la sanctuarisation de la matière première agricole (MPA) peut être respectée en droit mais méconnue en fait¹ et qu'une pression tarifaire continue en conséquence de s'exercer sur les produits agricoles, en dépit des efforts du législateur pour y remédier.

Marc Butot, directeur général délégué au commerce de Nestlé France, a ainsi insisté lors de son audition sur le fait que « *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* ».

En conséquence, comme l'a souligné Jérôme Wolff, directeur général France fromage du groupe Savencia, durant son audition, lorsque la rapporteure lui demanda si la MPA était « *sanctuarisée comme le veut la loi* » : « *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.* »

La juste rémunération des exploitants agricoles constitue donc un enjeu persistant du secteur de l'agro-alimentaire. **L'incapacité des filières à**

¹ Voir la partie III du rapport.

garantir une rentabilité à ses fournisseurs primaires risque en effet de compromettre l'ensemble de la chaîne de valeur.

b) L'enjeu de la juste rémunération des exploitants agricoles, accentué par la nécessité d'assurer le renouvellement des générations

La dégradation des revenus agricoles¹, que les lois EGalim s'attachent à résorber ou du moins freiner, entraîne des conséquences structurelles sur l'attractivité et, partant, le développement des filières agricoles.

La faiblesse de la rémunération des agriculteurs entraîne en effet **une dévalorisation délétère du secteur agricole, qui compromet l'ensemble de la chaîne de valeur.**

Même s'il note une forte hétérogénéité selon le type d'exploitation, le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) a mis au jour une baisse du revenu net de la branche agricole (RNBA) de près de 40 % en France en euros constants en 30 ans². Seule la chute des effectifs d'exploitants, de 60 % dans le même temps, a permis d'éviter un effondrement du revenu agricole individuel. Au niveau individuel justement, l'institut national de la statistique et des études économiques (Insee)³ indique que le revenu d'activité mensuel en 2022 n'était que de 2 430 euros⁴. Encore cette moyenne cache-t-elle de fortes disparités, car si pour les céréales et grandes cultures, elle atteint 3 340 euros, pour les légumes, fleurs et plantes elle n'est qu'à 1 940 euros, pour l'arboriculture, à 1 950 euros, et pour la production animale à 1 840 euros, dont 990 euros seulement pour les ovins et caprins.

Devant la commission d'enquête, Stéphane Joandel, secrétaire général de la fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), notait ainsi : « L'objectif affiché⁵ était de parvenir, sur le marché intérieur, à une rémunération équivalente à deux Smic pour les éleveurs laitiers. En 2024, nous atteignons environ 1,6 Smic. »

Le CGAAER a caractérisé ce phénomène pour l'élevage bovin laitier⁶ : « La décapitalisation résulte avant tout de l'arrêt d'un grand nombre d'exploitations laitières suite au départ massif des éleveurs âgés ces cinq dernières années et à un taux de remplacement de 40 %, insuffisant et faible comparé à l'ensemble de l'agriculture. Le déficit d'attractivité s'explique en particulier par le niveau de

¹ Voir la partie III du rapport.

² Cgaaer, Évolution du revenu agricole en France depuis 30 ans, Rapport de mission de conseil et d'expertise n° 21 040, 30 janvier 2023.

³ Insee, Emploi et revenus des indépendants Édition 2025, agriculture, 25 mai 2025.

⁴ Contributions sociales imposables (CSG non déductible, CRDS) non déduites.

⁵ Lors des Etats généraux de l'alimentation, en 2017.

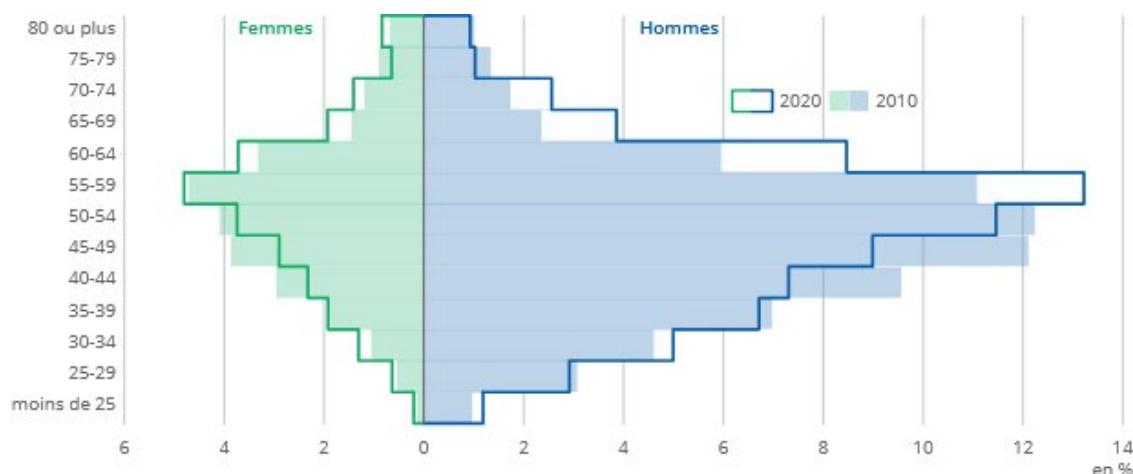
⁶ Rapport n° 24 086 (2025) sur la baisse du cheptel bovin laitier et ses incidences sur les outils économiques aval des filières du conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.

rémunération, modeste par rapport au temps travaillé et au capital investi, aux contraintes spécifiques à cet élevage et à l'image du métier dans la société. »

La fédération nationale bovine (FNB) a étayé ce constat auprès de la commission, en indiquant que, *« concernant l'évolution du cheptel, on observe une décapitalisation depuis de nombreuses années liée à plusieurs facteurs dont notamment le renouvellement insuffisant des générations, le manque de rémunération qui a perduré depuis des années ou encore l'effet des maladies »*.

Il s'agit là d'un phénomène qui frappe l'ensemble des exploitations agricoles. Aussi le nombre d'exploitants agricoles a-t-il diminué de 18 % entre 2010 et 2020. Cette tendance pourrait s'accroître car, comme le remarque l'Insee, *« la moitié des exploitations en France métropolitaine sont dirigées par au moins un exploitant âgé de 55 ans ou plus. Ces dirigeants ont ainsi déjà atteint l'âge légal de départ à la retraite ou l'atteindront d'ici 2030 »*¹.

Répartition des exploitants par sexe et classe d'âge en 2010 et en 2020



Source : Agreste

Concernant **la seule filière lait de vache**, la fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) a indiqué à la commission qu'« *entre 2012 et 2022 en France, [elle] a perdu l'équivalent de plus de 20 000 équivalents temps plein (ETP) dans les exploitations (emploi agricole) et plus de 60 000 ETP dans les autres maillons (transformation, fournisseurs des entreprises, commerce, logistique, etc.)* », puis observé qu'une telle évolution compromet « *la durabilité du modèle laitier français : si l'amont s'effrite tandis que l'aval se développe, le lien territorial et la création de valeur agricole sont en danger* ».

L'inversion de cette tendance exige donc d'améliorer la situation des agriculteurs, comme l'a souligné durant son audition Jordy Bouchandeau, membre du conseil d'administration de Jeunes agriculteurs : « *Si l'on veut qu'un entrepreneur continue d'innover, de renouveler son outil de production et puisse attirer la jeunesse agricole, il faut pouvoir aller chercher davantage que le*

¹ Insee (2024) Transformation de l'agriculture et des consommations alimentaires. Exploitants agricoles.

fameux Smic souvent mis en évidence. » Il s'agit bien là de l'objectif structurant des lois EGalim.

Or, comme Olivier Mevel l'a remarqué devant la commission, « *la contractualisation et les mécanismes de construction du prix " en marche avant " n'ont que marginalement amélioré la rémunération des agriculteurs. Les gains obtenus sur le prix contractuel sont souvent neutralisés par d'autres leviers économiques : services facturés, exigences accrues, pression sur les volumes. L'amélioration durable de la rémunération agricole suppose d'agir non seulement sur la forme des contrats, mais sur l'équilibre économique global de la chaîne* ».

La commission a, à ce titre, constaté que **les filières agricoles et industrielles s'organisent en ce sens**. La fédération nationale bovine (FNB) a ainsi engagé la démarche « Éleveur et engagé » : « *Créée en 2017 par la FNB et les Jeunes agriculteurs, [elle] vise à garantir une meilleure rémunération des éleveurs, en intégrant les coûts de production interprofessionnels. En contrepartie, les animaux issus de la démarche répondent à des critères exigeants : élevage herbager, à taille humaine et respectueux du bien-être animal, représentatifs du modèle français.* »

Plusieurs industriels ont ainsi présenté à la commission leurs initiatives en faveur de l'amont agricole. Dans le seul secteur du lait, il peut par exemple être fait mention des exemples de :

- **Danone**, qui a élaboré le programme « Les 2 pieds sur terre », qui vise à « *réduire durablement l'empreinte carbone des exploitations, promouvoir des pratiques favorables à la santé des sols et au bien-être animal, améliorer la résilience des fermes face aux aléas, tout en garantissant la viabilité économique de la transition pour les éleveurs* » et développé la marque « Les 2 Vaches », « *qui s'inscrit dans une logique de valorisation équitable inspirée du commerce équitable* » ;
- **Savencia**, qui se qualifie de « *partenaire historique du monde agricole* », compte tenu de l'importance de la rémunération versée aux éleveurs et des investissements réalisés pour assurer tant le renouvellement des générations que l'amélioration de l'empreinte environnementale, lesquels s'élèvent à plus de 3 millions d'euros par an ;
- **Nestlé**, qui accompagne dans le cadre de son « plan Lait » 170 éleveurs et 5 sociétés laitières. Ce plan quinquennal facilite l'adoption de pratiques agricoles durables, notamment grâce à un système de primes qui limite les risques qu'elle induit.

Si la commission salue ces initiatives portées par des industriels, elle a toutefois été attentive aux témoignages de plusieurs fédérations agricoles relatifs aux « dérives de certaines pratiques adoptées par les industriels », qui rendent difficiles les négociations sur les indicateurs et compromettent donc la rémunération des agriculteurs.

La commission considère en dernier lieu que **l'amélioration de la rémunération des agriculteurs dépend également de l'évolution du comportement des consommateurs.**

Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, co-fondateurs de C'est qui le patron ?!, ont ainsi rappelé qu'« *il est communément admis par tous les acteurs de notre système alimentaire que les consommateurs ont un rôle crucial à jouer pour préserver notre souveraineté alimentaire* ».

Les divers modes de distribution alternatifs à la grande distribution l'illustrent tout à fait, dans la mesure où « *le partage de la valeur y est incontestablement plus favorable aux producteurs* », selon les termes d'Olivier Mevel¹.

Or, **les démarches commerciales fondées sur la valorisation de l'amont agricole demeurent minoritaires, voire anecdotiques** au regard de la taille du secteur, en dépit du succès que certaines d'entre elles rencontrent. La fédération nationale porcine (FNP) a ainsi indiqué à la commission qu'une initiative similaire à C'est qui le patron ?! a été portée par la filière charcuterie il y a quelques années, mais qu'elle a été « [inopérante], *car le consommateur n'a pas suivi en prix ni en volume* ».

Mais le consommateur lui-même est influencé par la dynamique du marché. Or, depuis des années, les réseaux de grande distribution mettent l'accent de manière quasi-obsessionnelle sur le prix le plus bas comme étant le prix souhaitable. Dans ses conditions, le consommateur, souvent confronté à une pression sur son pouvoir d'achat, ne peut qu'être entraîné à fonder ses choix avant tout sur le prix.

c) *L'enjeu de la souveraineté alimentaire : une urgence signalée par la dégradation de la balance commerciale agricole française*

La plus grave conséquence de la dégradation de l'amont agricole est l'altération progressive de la souveraineté alimentaire du pays. La diminution des capacités agricoles de la France entraîne une hausse des importations qui témoigne d'un recul de notre autosuffisance alimentaire et d'un appauvrissement du pays, dans la mesure où « *les produits agricoles et agroalimentaires sont des segments historiquement excédentaires de la balance commerciale française* »².

La dégradation progressive de notre balance commerciale agricole a récemment été documentée dans un rapport d'information sénatorial³. **Entre**

¹ Voir la partie III du rapport.

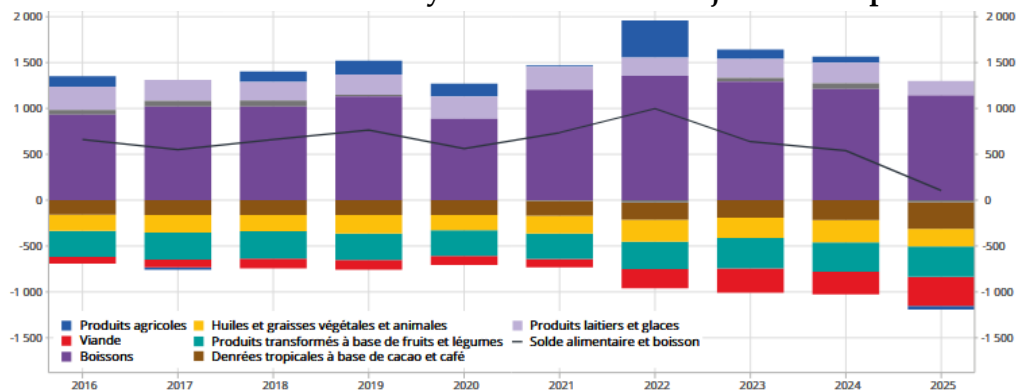
² *Insee* (2025) Le solde commercial alimentaire s'est fortement dégradé en 2025, et ne se redresserait que partiellement d'ici la mi-2026, *Éclairage*.

³ *Rapport d'information n° 317 (2025 – 2026) visant à actualiser les chiffrages, notamment relatifs à notre dépendance aux importations et à la compétitivité de la "ferme France", du rapport d'information n° 528 (2018 – 2019) : « La France, un champion agricole mondial : pour combien de temps encore ? », fait par M. Laurent Duplomb, sénateur, au nom de la commission des affaires économiques.*

2019 et 2024, le solde commercial agricole français s'est ainsi dégradé de 49 %, en passant de 7,7 milliards d'euros à 3,9 milliards d'euros, cependant que les soldes italien et espagnol progressaient respectivement de 66 % et de 34 %. Pis, entre décembre 2024 et novembre 2025, le solde commercial français a connu un déficit de 515 millions d'euros.

L'Insee constatait dans une récente note de conjoncture que « *ce repli se matérialise principalement vis-à-vis des pays non membres de l'Union européenne, du fait de la progression des importations* »¹.

Décomposition du solde commercial en produits alimentaires en millions d'euros et en moyenne mensuelle de janvier à septembre



Source : Insee²

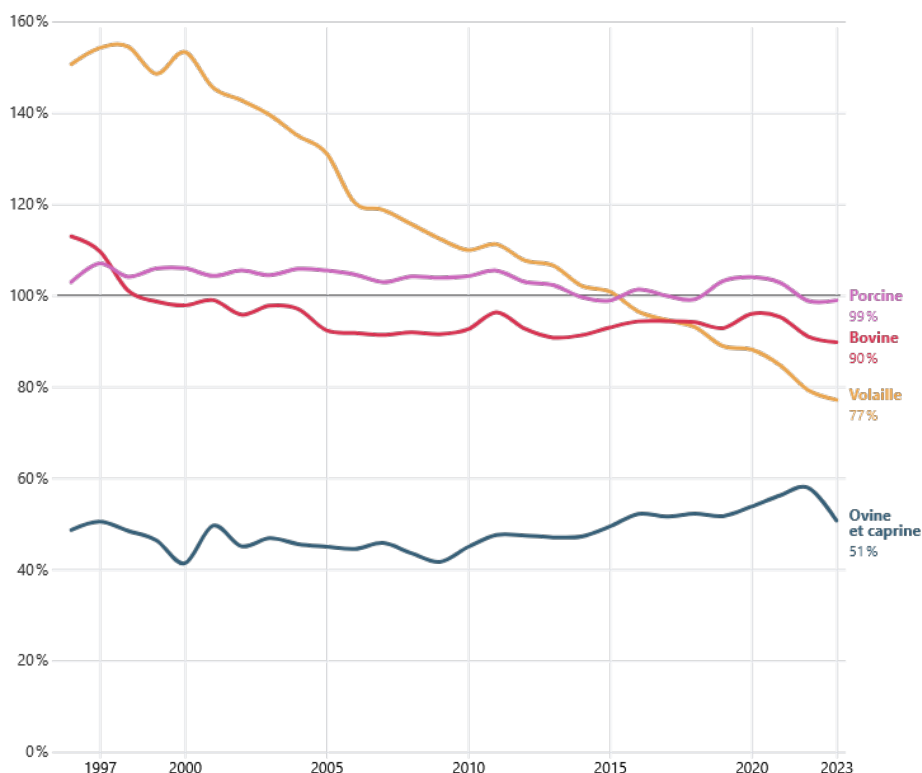
La commission d'enquête estime qu'il serait opportun de consacrer des travaux aux équilibres actuels de la restauration hors domicile (RHD), qui n'appartient pas à son périmètre et contribue aujourd'hui largement à la dégradation du solde commercial agricole français. Celle-ci représente environ 35 % des volumes alimentaires consommés hors domicile et semble particulièrement affectée par les importations.

Le taux d'autosuffisance s'est par exemple particulièrement dégradé pour les produits avicoles, car la filière ne parvient pas, compte tenu des difficultés présentées dans les développements qui précèdent, à absorber la hausse sensible de consommation de volaille.

¹ Insee (2025) Le solde commercial alimentaire s'est fortement dégradé en 2025, et ne se redresserait que partiellement d'ici la mi-2026, *Éclairage*.

² Ibid.

Taux d'auto-provisionnement par type de viande



Source : Agreste¹

La fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) a également alerté la commission quant à la situation de la filière laitière, qui est l'une des rares filières agricoles à disposer d'un solde commercial positif : « Entre 2015 et 2023, les exportations sont passées de 10 milliards de litres équivalent lait à 9,4 milliards, tandis que les importations sont passées de 5 milliards de litres à 7,2 milliards de litres. **L'excédent laitier français s'est effondré de plus de 5 milliards de litres en 2015 à 2,2 milliards de litres en 2023.** Ce rythme de dégradation montre que la perte de souveraineté n'est plus un risque, mais une dynamique déjà engagée. » La FNPL a par exemple signalé auprès de la commission que **sur la seule période de mars à septembre 2025, les importations de lait ont augmenté de 12 % en valeur et de 9 % en volume.**

Les difficultés que rencontre l'amont agricole compte tenu de la compression de sa rentabilité compromettent donc la souveraineté alimentaire du pays et sa capacité à exporter.

Cet enjeu est d'autant plus sensible que **les distributeurs utilisent parfois les importations comme un instrument commercial défavorable aux produits agricoles nationaux.** La gouvernance économique fruits et légumes (Gefel) a par exemple indiqué à la commission que, sur le marché de la tomate, « la distribution a tendance à rechercher une offre de premier prix avec des tomates

¹ Agreste (2024) Quels indicateurs pour mesurer la souveraineté alimentaire ?

d'importation (principalement d'origine marocaine) et qu'elle réalise peu de marge sur ce produit d'appel. La distribution compense avec des marges importantes sur les tomates françaises ».

À terme, c'est le passage d'une alimentation choisie et particulièrement contrôlée à une alimentation subie qui se profile pour le consommateur si les pouvoirs publics ne réagissent pas.

La commission d'enquête juge primordial de restaurer la rentabilité de l'amont agricole pour assurer l'autosuffisance et la souveraineté alimentaires du pays. Il ne s'agit pas seulement d'assurer sa survie mais de retrouver l'élan de l'écosystème agroalimentaire qui avait fait de la France un leader en Europe de ce secteur.

Emmanuel Bernard, vice-président de la fédération nationale bovine (FNB), a conclu son audition d'une interpellation empreinte de gravité, qui correspond tout à fait au constat dressé par la commission : « Réveillons-nous. Ne parlons pas de souveraineté si nous ne sommes pas capables d'installer des jeunes et des bâtiments. »

3. Une industrie française mise sous pression

De manière structurelle, les conditions dans lesquelles sont placées les relations commerciales en France engendrent une **position dominante des distributeurs sur les fournisseurs**. Il en résulte une industrie française particulièrement mise sous pression et dont les **marges** ont tendance, pour les PME, à **se réduire nettement**. Pour les entreprises indépendantes, en quatre ans, la baisse de leur taux de marge brut est de 1,3 %, avec un passage de 22,6 % à 21,3 %.

De même, selon l'étude conduite en septembre 2025 par Aysel et la Banque de France pour la Feef, le taux de **résultat net** des industriels en PME-ETI est faible, autour de **2,6 %**, le secteur ne crée plus d'emplois et la part d'**entreprises déficitaires** est passée de 19 % à 31 % depuis 2018.

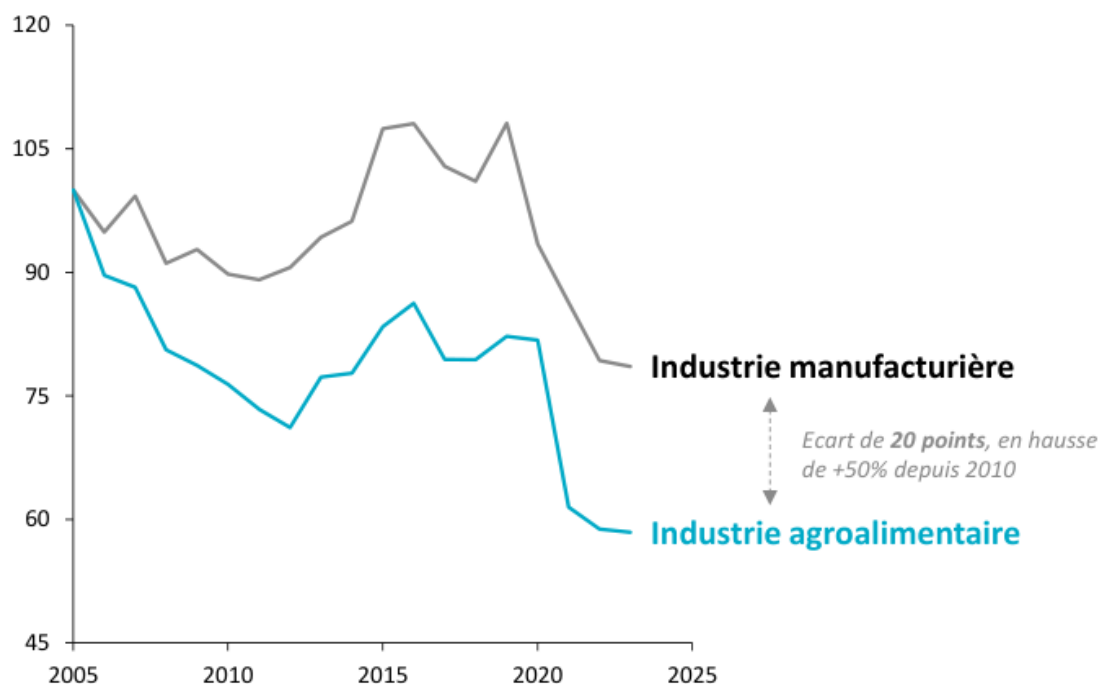
Ces éléments confirment que les entreprises sont prises en étau entre la hausse de leurs coûts de production (MPA et MPI notamment) et l'impossibilité de les répercuter dans leur prix de vente aux distributeurs, ce qui pèse directement sur leurs résultats et leurs marges.

De la même manière, l'Insee dans son rapport « Insee Première » d'octobre 2024 montre que l'écart se creuse entre **grands groupes et entreprises indépendantes** de l'agroalimentaire : 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 industriels se poursuit et s'amplifie.

Et il convient d'observer qu'au sein des **industries agroalimentaires**, la **dégradation de la rentabilité est encore plus marquée** que dans le reste des industries manufacturières. Si l'on prend l'exemple des marges, avec une

base 100 en 2005, l'écart entre les deux secteurs s'est ainsi creusé de 20 points en 20 ans, comme l'illustre le graphique suivant.

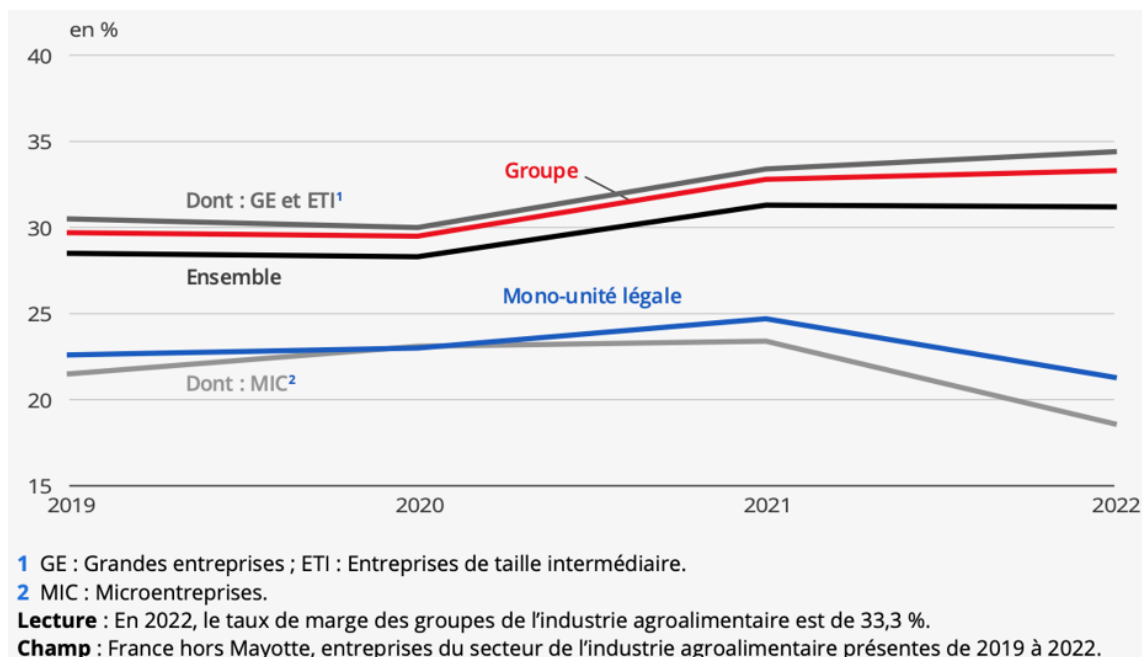
Creusement de l'écart entre les marges des secteurs industriels



Source : : IHS et Roland Berger selon les marges d'EBIT en France

Et cette situation se dégrade surtout pour les PME. L'augmentation lente en moyenne des marges brutes des groupes se poursuit – malgré des exemples en sens inverse – mais la situation se dégrade pour les marges pour les entreprises indépendantes. Ainsi, entre 2019 et 2022, le taux de marge des entreprises organisées en groupe a augmenté de 3,6 points, atteignant 33,3 % en 2022, en revanche, le taux de marge des entreprises indépendantes a diminué de 1,3 point sur la même période, pour atteindre 21,3 % en 2022 : l'écart de marge entre les groupes et les entreprises indépendantes est passé de 7,1 points en 2019 à 12 points en 2022. Le graphique ci-après montre en effet que **plus l'entreprise est petite, plus son taux de marge brute a tendance à décroître**, la pire situation étant celle des microentreprises dont la dégradation de la rentabilité est la plus forte et la plus rapide.

Taux de marge des industries agroalimentaires selon la taille de l'entreprise



Source : Insee et Esane (Élaboration des statistiques annuelles d'entreprise)

Au total, cette situation produit globalement des **effets en cascade**. Les **défaillances** d'entreprises augmentent et le secteur étant en sous-investissement, il rencontre des difficultés à rénover l'outil productif et à investir dans la transition écologique. Et les entreprises industrielles sont donc de plus en plus placées dans une **situation de dépendance à l'égard de leurs acheteurs**, au premier rang desquels les grands distributeurs. Ainsi, il convient de le rappeler ici, les **17 500 entreprises de l'industrie agroalimentaire française**, parmi lesquelles sont dénombrées une grande majorité de petits fournisseurs – PME en tête – font face à **cinq groupes de la grande distribution** qui représente à eux seuls 83 % du secteur à la fin de l'année 2024¹ (contre environ 80 % un an plus tôt). Cet oligopole, qui est en fait plutôt un oligopson², des cinq grands distributeurs, domine l'univers atomisé de leurs nombreux fournisseurs. C'est précisément cette situation préoccupante qui a pu faire dire à la ministre de l'agriculture Annie Genevard, que l'on a affaire - lors des négociations commerciales - à un « *chantage mortifère* » exercé par la grande distribution sur les industriels de l'agroalimentaire ; ce propos, que reprend à son compte la commission, a conduit les distributeurs à boycotter le comité de suivi des négociations commerciales cette année. Cette politique de la chaise vide qui se voulait un

¹ Le groupe Leclerc fait la course en tête et forme avec ses concurrents Carrefour et Les Mousquetaires un ensemble de trois distributeurs qui détiennent, à eux seuls, 62 % de parts de marché. En leur ajoutant Système U (Coopérative U depuis 2025) et Auchan, soit respectivement 12 % et 8,8 %, on atteint ce taux.

² L'oligopson correspond à un marché dans lequel un ou plusieurs acheteurs se trouvent face à un nombre important de vendeurs.

mode de protestation face à la libre expression de la ministre, révèle plutôt leur recours assez systématique à des stratégies de pression et d'intimidation.

La taille des opérateurs de la distribution (enseignes et centrales) au sein du marché leur confère des avantages, tels qu'un pouvoir exorbitant dans la négociation des prix. S'il existe en effet des situations de monopoles ou d'oligopoles – dans lesquelles un ou plusieurs vendeurs font face à de nombreux demandeurs – il existe à l'inverse, de façon symétrique, des situations de monopsones ou d'oligopsones – dans lesquelles un ou plusieurs acheteurs se trouvent face à un nombre important de vendeurs. Dans ces deux cas opposés, l'offre ou la demande disposent d'un « pouvoir de marché » permettant d'infléchir les prix et/ou de capter davantage de valeur. Dans le cas des distributeurs, leur puissance d'achat leur confère la **capacité, en tant qu'acheteur, d'obtenir de meilleures conditions d'approvisionnement et des prix plus bas auprès de leurs fournisseurs**, notamment grâce à leur taille par rapport à ces derniers. Et il est évident que la coopération à l'achat entre distributeurs, notamment *via* les centrales internationales, accentue leur puissance en renforçant leur pouvoir de marché.

Comme on l'a vu, la **montée en puissance des marques de distributeurs** (MDD) correspond aussi à ce contexte, avec une certaine logique d'internalisation de l'industrie de transformation au sein de l'aval. Les groupes de la grande distribution y ont en effet de plus en plus souvent recours et profitent *via* ces MDD de relations asymétriques plus marquées sans avoir à se conformer aux logiques du calendrier annuel des négociations commerciales. Ce phénomène est une des illustrations des nombreuses mutations que traverse le secteur de la grande distribution. Plusieurs autres phénomènes peuvent ainsi être abordés.

4. Un secteur de la grande distribution en pleine évolution

La grande distribution elle-même, bien qu'en position de force, n'en est pas moins affectée par les évolutions en cours.

a) L'importance croissante des « services commerciaux » dans le modèle économique des distributeurs

Les services de coopération commerciale ont pris une importance croissante dans le modèle économique des distributeurs, pour plusieurs raisons.

D'abord, ils **constituent un moyen de faire baisser le prix proposé par le fournisseur** : les **distributeurs considèrent que la loi les « oblige » à vendre des services en contrepartie d'avantages financiers que leur consentent les industriels** - pas de réduction de prix sans services vendus aux industriels.

L'article L. 441-3 du code de commerce prévoit en effet que la convention écrite signée entre le fournisseur et le distributeur fixe, pour déterminer le prix convenu, plusieurs obligations (voir partie I du rapport) dont les services de coopération commerciale ainsi que tout service ou obligation relevant d'un accord conclu avec une entité juridique située en dehors du territoire français (les centrales de services).

C'est ce qu'a confirmé devant la commission d'enquête Gwenn Van Ooteghem, directeur général d'Intermarché et Netto : *« en vérité, tout le monde achète des services. La loi nous oblige en effet à vendre des services en contrepartie des avantages financiers consentis par les industriels. (...) Nous ne pouvons pas obtenir des réductions de prix sans offrir des services aux industriels. »*

Cette lecture de loi explique en partie **l'augmentation importante des services commerciaux constatée au cours des dernières années.**

Ces services sont déployés à tous les étages de la négociation, chez tous les distributeurs : au niveau du point de vente, d'une centrale d'achat régionale, nationale ou européenne. Thierry Cotillard affirme ainsi : *« à chaque étage de la négociation, que ce soit dans un point de vente, au niveau d'un bureau d'achat régional ou au niveau du siège national. La méthode est toujours la même. Les montants varient évidemment en fonction des dossiers ».*

Lorsque le fournisseur refuse le service qui lui est proposé, le distributeur ne peut en principe pas obtenir de réduction de prix : *« Parfois d'ailleurs, il ne s'agit pas de baisser le prix, mais de modérer la hausse proposée. Imaginez qu'un industriel souhaite appliquer une hausse de tarif de 10 %. Nous aboutissons, à l'issue de la négociation, à une hausse de 5 %. Nous n'avons pas obtenu de baisse de prix, mais une réduction de la hausse. Toutefois, pour réduire celle-ci de 10 % à 5 %, il faut vendre des services. Voilà ce qui explique pourquoi nous vendons beaucoup de prestations de services »* explique ainsi Gwenn Van Ooteghem, directeur général d'Intermarché et Netto, au cours de son audition par la commission d'enquête. Il poursuit ainsi : *« Si nous devons étudier l'idée de vendre moins de services, et donc de réduire les marges arrière, nous serions tout à fait favorables à cette proposition. En effet, ces quatre dernières années, les industriels ont voulu augmenter les prix de 51 %. Nous avons réussi à limiter la hausse à 20 % ou 25 %, grâce aux prestations de services. **Vendre des services est une obligation** ».* La vente de services, à tous niveaux, aurait ainsi permis ces quatre dernières années de réduire de moitié les demandes de hausses de tarifs présentées par les fournisseurs de marque nationale de produits PGC-FLS.

Thierry Cotillard a par ailleurs mentionné que les industriels concernés auraient eu tendance à « gonfler » les demandes tarifaires formulées en début de négociation, anticipant que les hausses demandées seraient précisément diminuées du coût de ces services ! *« Le fonctionnement actuel a un effet pervers. L'industriel sait qu'il va devoir négocier et qu'il verra son tarif baisser. Par conséquent, quand la réalité économique justifierait un prix de 2, il va proposer*

un prix de 6, car il sait qu'il sera raboté après application de tous les services. Cette logique fait que la première proposition de tarif est, à mon sens, totalement déconnectée de la réalité économique, du coût d'achat de la matière première agricole et du coût de fabrication industriel », a-t-il ainsi affirmé.

Au-delà des baisses de prix qu'ils permettent, la rapporteure considère que les services commerciaux, en particulier ceux vendus par les centrales de services internationales, constituent une source de rentabilité annexe pour la grande distribution, offrant des revenus distincts du prix de vente des produits pour les distributeurs – il s'agit des fameuses nouvelles « marges arrière » mentionnées par Gwenn Van Ooteghem.

La FCD indique d'ailleurs que ces prestations commerciales « participent ainsi à la transformation du modèle économique des distributeurs, où la création de valeur ne repose plus uniquement sur la marge commerciale sur les produits, mais également sur la monétisation de services à destination des industriels internationaux ».

Pour mémoire, parmi ces services internationaux, on trouve l'accès à des données de marché, visant à offrir aux fournisseurs une visibilité sur les consommateurs des différents pays, le soutien au lancement d'innovation, comme l'accompagnement des industriels pour la mise sur le marché de nouveaux produits, en facilitant leur référencement ou leur visibilité.

Les montants de rémunération des services internationaux négociés par les centrales de services internationales dans le cadre des alliances internationales sont facturés par ces dernières, puis **reversés aux partenaires des alliances, à proportion des services qu'ils ont rendus. Ces montants intègrent le compte de résultat de chacune des entités nationales.**

Pour Concordis, ils sont réaffectés à chacun des pays, à due proportion des services offerts : les sommes perçues participent au financement de la politique commerciale de chaque pays. Chez Coopérative U, les revenus des services, d'après Dominique Schelcher, sont réinvestis pour la « compétitivité-prix » de l'enseigne, dans le plan de transformation de l'entreprise qui permet de « boucler » le budget de la coopérative (modernisation des systèmes d'information, investissements logistiques) – et seulement pour partie dans des remises-prix au bénéfice du consommateur. **Le PDG de Coopérative U a ainsi indiqué en audition que sans ces revenus, dont tous les distributeurs bénéficient au sein des alliances aujourd'hui, la coopérative serait en difficulté et devrait revoir ses investissements à la baisse.**

Or, ces montants grossissent de façon exponentielle depuis quelques années : **pour un distributeur membre d'une alliance internationale, ces services internationaux ont représenté en 2025 près de 120 millions d'euros, un montant qui a doublé depuis 2022.** Le distributeur justifie cette hausse par la croissance du chiffre d'affaires et la hausse des tarifs des fournisseurs. En outre, ces services internationaux s'ajoutent pour ce même distributeur aux

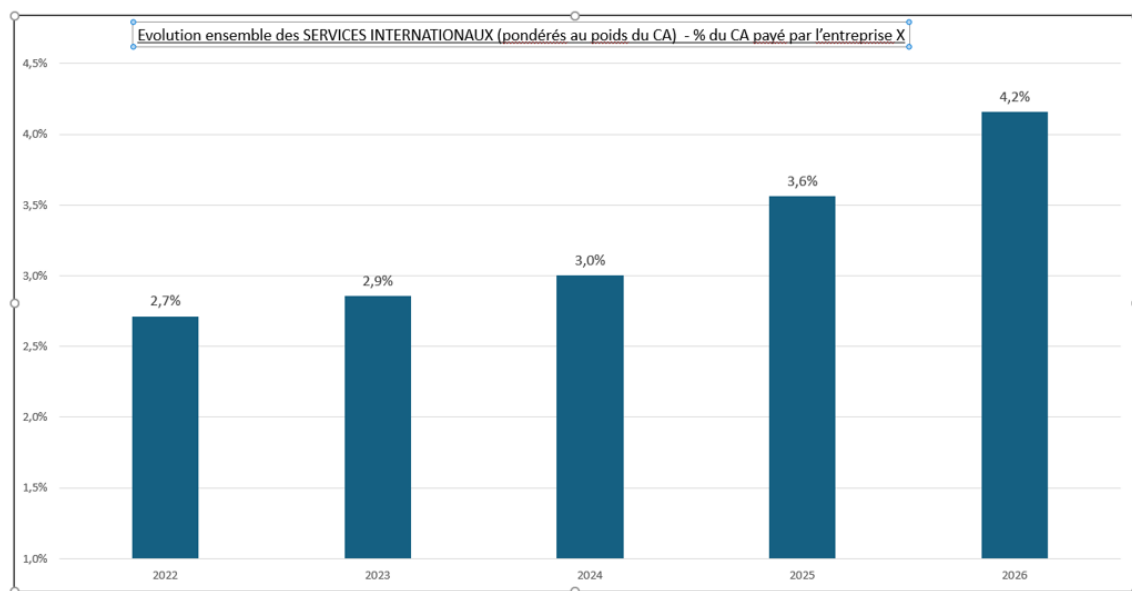
rémunérations pour services dits de coopération commerciale, qui ont représenté près de 2 milliards d'euros pour ce distributeur en 2025 !

Pour un autre distributeur, les services de coopération commerciale négociés par la centrale d'achat nationale et mis en œuvre par les magasins ont représenté des montants substantiels et croissants, passant de 140 millions d'euros en 2022 à 184 millions d'euros en 2026.

Pour ce même distributeur, le montant des avantages promotionnels négociés par la centrale d'achat nationale sous forme de mandat auprès des industriels avoisine tendanciuellement le milliard d'euros chaque année depuis 2022.

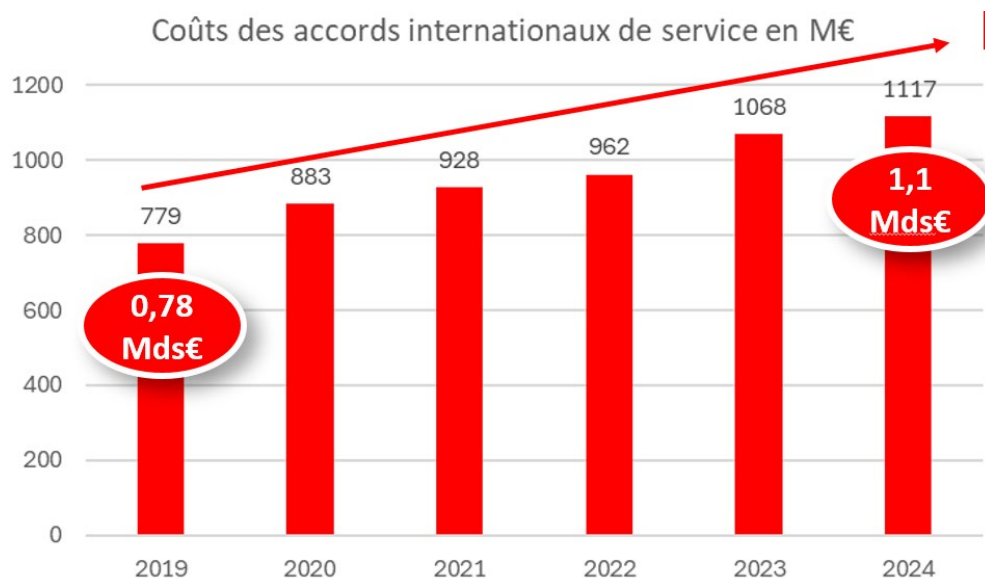
Dans le cadre de ses contrôles sur pièces et sur place, la rapporteure a pu reconstituer le montant global de services internationaux payés depuis 2022 par une entreprise de taille moyenne. On constate, d'une part, que les montants exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires sont très significatifs et, de fait, supérieurs à la marge nette de l'entreprise et, d'autre part, que leur progression est considérable et sans aucun rapport avec une réalité économique ou commerciale quelconque + 55% !

Services internationaux facturés à un fournisseur de taille moyenne par les différentes centrales européennes de 2022 à 2026



Source : commission d'enquête sur la base de documents saisis chez un industriel

Les taux de services commerciaux exigés par les distributeurs dans les centrales européennes avoisineraient les 3 à 4 % du chiffre d'affaires du plan d'affaires négocié avec un fournisseur, avec une « dérive » (une augmentation) annuelle significative, qui va du tiers au demi pour cent par an de supplément demandé au fournisseur. **Entendu par la commission, l'Ilec avance un total de... 1,1 milliard d'euros demandé à ses adhérents par ces centrales en 2024, soit une hausse de 44 % depuis 2019 !**



Les données issues des comptes des centrales européennes Leclerc font aussi état de flux financiers importants. La centrale de services Coopelec, a ainsi déclaré à l'administration fiscale belge la TVA qu'elle facture à ses clients pour un montant de 68 981 357 € en 2024. Compte tenu d'un taux de TVA belge standard de 21 %, cela suggère un « chiffre d'affaires » d'environ... 328 millions d'euros pour 2024. Ce montant est compatible avec le taux de 4 % de services commerciaux exigé des fournisseurs par la centrale.

De son côté, sans vouloir donner le chiffre exact, Coopernic annonce pour 2025, un montant de services facturés « *quelque part entre 584 et 960 millions d'euros* ». Ces montants pour la seule Coopernic peuvent laisser penser que ceux présentés par l'Ileec ci-après sont peut-être sous évalués ou que cette centrale est la plus importante.

Quelle que soit leur utilité réelle, on ne peut que constater la hausse exponentielle des accords internationaux dits « de services » et l'explosion de leur coût pour nos entreprises industrielles. Il s'agit ainsi d'une hausse de 44 % en six ans pour les seuls adhérents de l'Ileec, toutes centrales et adhérents confondus.

b) L'essor du commerce en ligne

Le développement d'internet et du numérique a provoqué une mutation protéiforme du secteur de la distribution, qui a affecté tant la nature de ce marché, que ses différents acteurs.

Le commerce traditionnel et le commerce en ligne, ou *e-commerce*, apparaissent en effet moins rivaux que complémentaires. Le commerce en ligne permet de développer une offre (livraison rapide, extension des linéaires, vente directe, création de place de marché, etc.) qui accompagne les nouveaux comportements de consommation, sans pouvoir remplacer les

attributs de la grande distribution (appréciation directe des produits, proximité, consommation immédiate, etc.).

Le numérique a donc provoqué dans ce secteur comme dans d'autres **une rupture technologique favorable à l'affirmation de nouveaux acteurs.**

En premier lieu, **le commerce en ligne a réduit les barrières à l'entrée du marché de la distribution et, partant, favorisé l'arrivée de nouveaux entrants**, principalement dans la distribution spécialisée, telle que l'alimentation bio (Greenweez, La Fourche, etc.), et le commerce rapide (*quick commerce*), qui repose sur la promesse d'une livraison presque immédiate (La Belle Vie, en Île-de-France). Cela s'explique notamment par le fait que, comme l'a souligné Olivier Mevel dans ses réponses au questionnaire de la commission d'enquête, le numérique permet d'exercer des activités diverses qui se rattachent à la distribution, qu'il s'agisse par exemple des fonctions d'intermédiaire commercial, de place de marché, d'opérateur logistique, de prescripteur ou d'acteur publicitaire.

En second lieu, **le numérique permet aux fournisseurs de diversifier leurs canaux de commercialisation, voire de développer eux-mêmes une activité de distribution.** La fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) a ainsi indiqué à la commission que le commerce en ligne constitue « *un levier de visibilité, de diversification de débouchés et d'accès direct ou indirect au consommateur final* » précieux pour les petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Or, si le commerce en ligne connaît depuis près d'une décennie un rare dynamisme, qui a porté ses parts de marché de 3,7 % à 9,3 % entre 2014 et 2025¹, cette croissance repose principalement sur l'activité des distributeurs traditionnels.

Le président-directeur général de Greenweez, Romain Roy, a ainsi affirmé lors de son audition que « *le commerce en ligne spécialisé dans le biologique représente environ 5 % de ce marché* » et demeure « *encore extrêmement minoritaire par rapport à l'ensemble de la distribution biologique spécialisée* », qui est elle-même accessoire par rapport à la grande distribution traditionnelle.

Les grandes enseignes ont en effet investi ce champ de deux manières différentes :

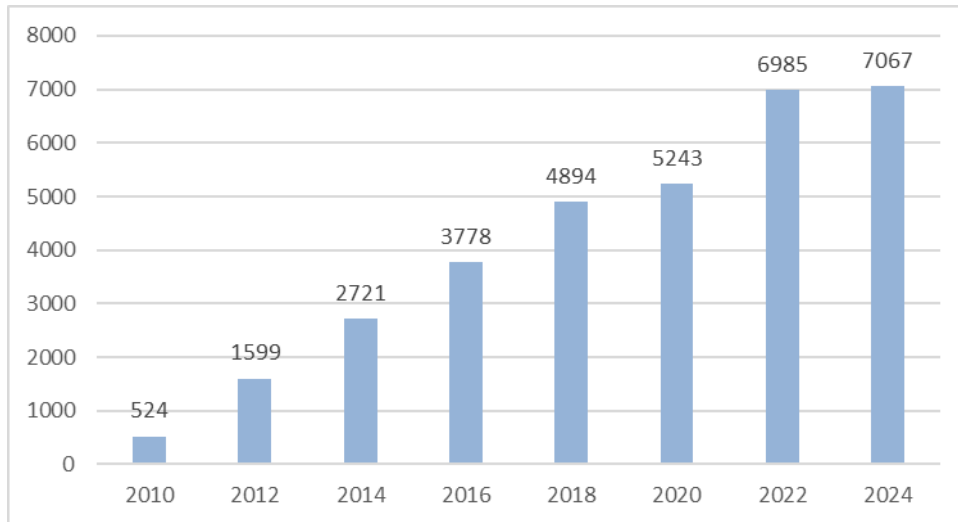
- d'une part, certains distributeurs ont, comme pour le commerce spécialisé, **procédé à des acquisitions de jeunes pousses** (*start-up*), comme Carrefour avec Greenweez, ou noué des partenariats avec elles, comme Coopérative U avec La Belle Vie ;
- d'autre part et surtout, **ils ont développé le modèle du drive**, lequel permet aux consommateurs de récupérer auprès d'un

¹ Selon des données du panéliste Circana transmises à la commission par la fédération du commerce et de la distribution (FCD). Il s'agit des parts de marché en valeur du commerce en ligne sur les produits de grande consommation et frais libre-service (PGC-FLS).

entrepôt une commande effectuée en ligne et concentre l'essentiel du chiffre d'affaires du *e-commerce* alimentaire.

L'augmentation sensible du nombre de *drives* et du chiffre d'affaires qu'ils génèrent témoigne de cette évolution profonde du secteur.

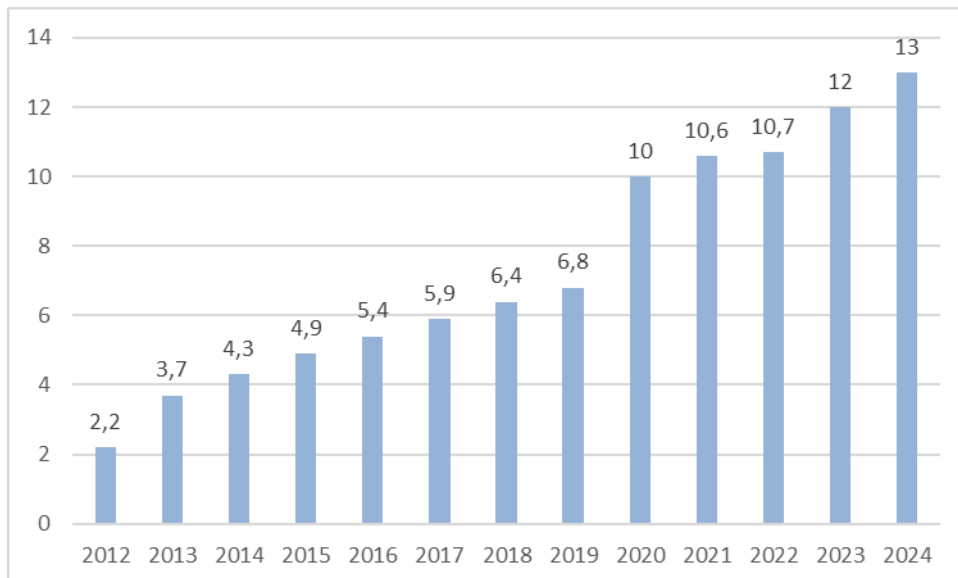
Nombre de *drives* en France



Source : données transmises par Olivier Mevel

Sur la seule année 2020 et en raison d'épidémie de covid-19, le chiffre d'affaires du *e-commerce* a ainsi crû de 47 %, sans refluer par la suite.

Chiffre d'affaires annuel généré par les *drives*, en milliards d'euros



Source : données transmises par Olivier Mevel

Les mouvements principaux du secteur de la distribution se retrouvent donc dans le volet spécifique du *e-commerce* : **des acteurs nouveaux émergent et des circuits originaux se construisent, mais les grandes enseignes demeurent dominantes.**

La commission d'enquête a toutefois été particulièrement attentive aux enjeux spécifiques que soulève le commerce alimentaire en ligne, outre les opportunités évidentes qu'il représente pour les producteurs, industriels et nouveaux distributeurs.

En premier lieu, la commission a remarqué que **le commerce en ligne se caractérise par une structure de coûts fort différente de la distribution traditionnelle, dans la mesure où il repose sur la maîtrise d'une chaîne logistique complexe et onéreuse**. Une étude réalisée par Allianz permet ainsi de constater que le développement du e-commerce altère la rentabilité des distributeurs. La table-ronde consacrée au commerce en ligne, qui réunissait les dirigeants de Greenweez, La Fourche et La Belle Vie, a permis à la commission de le constater. **La seule livraison représente en effet entre 10 % et 15 % des coûts de ces entreprises**. Aussi leurs représentants ont-ils insisté sur la difficulté avec laquelle ils ont atteint une rentabilité qui demeure faible comparativement à celle de la distribution. Le résultat net de La Belle Vie est par exemple inférieur à 1 %. Il est donc vraisemblable, compte tenu des difficultés spécifiques au commerce en ligne, que les grands acteurs captent l'essentiel du marché, notamment grâce à leur puissance d'achat, qui leur permettra de diminuer d'autres coûts.

Olivier Mevel a ainsi insisté dans ses réponses sur **le risque qu'emporterait la « plateformisation croissante du commerce alimentaire »**. Du fait des caractéristiques propres au commerce en ligne, **les plateformes de vente contrôlèrent à la fois « l'accès au consommateur, la donnée, la visibilité, la logistique et parfois le paiement »**, ce qui leur permettrait d'imposer à leurs fournisseurs *« des commissions, des obligations logistiques, des standards de service, des coûts publicitaires, des contraintes de disponibilité et des exigences de performance »* qui n'auraient rien à envier aux pratiques abusives de certains grands distributeurs.

La commission d'enquête craint donc, avec Olivier Mevel, qu'une *« opacité algorithmique »* ne succède à l'actuelle opacité des négociations commerciales. **Des facteurs opaques, tels que les critères de référencement, le classement des produits sur la plateforme ou les coûts d'accès à la visibilité, permettraient ainsi à ces acteurs de déterminer la répartition de la valeur entre les différents acteurs du secteur agroalimentaire.**

La commission d'enquête redoute enfin que des pratiques déloyales d'acteurs extra-européens ne se développent grâce à l'essor du commerce en ligne, et ne compromettent l'équilibre économique de la distribution comme de certaines industries qui échappent partiellement à son périmètre (électroménager, textile). Les autorités publiques françaises et européennes doivent donc redoubler de prudence quant aux activités parfois troubles de plateformes telles que Temu et Shein.

La fédération du commerce et de la distribution a ainsi alerté la commission d'enquête quant à ces pratiques déloyales, voire illégales de certains acteurs extra-européens, qui ne garantissent pas la traçabilité des

vendeurs tiers, négligent de modérer leur plateforme ou recourent à des allégations trompeuses.

Les autorités publiques doivent donc veiller à ce que le commerce en ligne accompagne des initiatives vertueuses, dont certaines seront présentées plus loin, plutôt qu'il ne fournisse de nouveaux moyens de concentration du marché et de captation de la valeur au détriment des filières agricoles et industrielles.

c) Le retour du hard discount et la montée des déstockeurs

Autre facteur d'évolution du secteur de la grande distribution, la croissance des **acteurs alternatifs** que sont, d'une part, les **discounteurs** et, d'autre part, les **déstockeurs**.

Les **premiers** se sont longtemps caractérisés par des prix de vente assez bas et des gammes restreintes de produits. Depuis dix ans, les observateurs et, en particulier, les instituts d'études de marché¹ parlent de moins en moins de *hard discount* et qualifient plutôt ces entreprises de **distributeurs à dominante marque propre**. Des marques plus contrôlées, des *process* optimisés et des coûts de fonctionnement plus maîtrisés permettent à des sociétés comme Aldi ou Lidl de se développer dans un univers très concurrentiel. Si leurs parts de marché ont significativement augmenté pendant les années 1990 et 2000, elles plafonnent désormais autour de 12 % à 13 %.

Quant aux **seconds**, les déstockeurs, bien représentés par les enseignes Noz et Stokomani², entendues par la commission, ils ont recours à un tout autre modèle économique dans lequel ils vendent des produits issus d'invendus, de surstocks, d'annulations de commande, de fins de séries, de liquidations judiciaires ou de sinistres. Ils sont donc plutôt bien vus des industriels et des grossistes car **ils assurent un débouché à des stocks d'invendus**, sans être – en règle générale – en concurrence avec les canaux de distribution classiques, à commencer par les produits de fonds de rayons commercialisés en grandes surfaces. Comme l'a indiqué Rémy Adrion, président et fondateur de Noz, lors de son audition : « *Notre métier est l'achat, non la distribution, même si nous avons des magasins destinés à la vente. D'abord, nous contactons à hauteur de 450 000 entreprises à travers le monde pour leur demander si elles ont des surplus dont elles souhaitent se débarrasser, faute de pouvoir les écouler au travers de leur réseau traditionnel [...]. Chez nous, il n'y a donc pas beaucoup de négociations. Il n'y a ni plan d'affaires ni accord avec des entreprises, même si nous avons des fournisseurs récurrents avec qui nous travaillons toutes les semaines, car les grandes structures, que ce soit Nestlé, Danone ou des noms connus*

¹ Nielsen les qualifie de supermarchés à dominante marque propre (SDMP) tandis que Kantar, TNS et IRI parlent d'enseignes à dominante marque propre (ou EDMP). En 2012, Lidl avait déjà annoncé se retirer du hard discount.

² Le modèle de Stokomani repose principalement sur le déstockage, mais il s'agit en fait d'un acteur hybride, entre Noz et Action, avec 70 % de déstockage et 30 % de discount.

du textile, ont des stocks en permanence. Il s'agit à chaque fois d'opérations one shot : les entreprises nous mettent en concurrence avec d'autres, acceptant ou refusant l'offre que nous faisons. »

Il a tenu à se distinguer du *hard discount* dans la mesure où un *discounter* met en concurrence des entreprises à travers le monde et tire les prix vers le plus bas niveau possible, mais en faisant fabriquer, alors que « *nos prix bas sont, quant à eux, liés au fait que les détenteurs des produits considérés doivent s'en débarrasser, le calcul se faisant alors non pas sur la base du prix de revient, mais du prix de marché* ». Pendant son audition, Philippe Thirache, président de Stokomani, a précisé que les marges de son groupe diffèrent en fonction de ses trois grands marchés : « *pour les produits de grande consommation, la 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 %* ». Et pour la marge nette, elle se situerait environ 4 à 6 points en dessous de la marge commerciale, sachant que tous marchés confondus, pour l'ensemble de Stokomani, la marge commerciale est d'environ 42 %. Philippe Thirache a donc parlé d'une marge nette d'environ 38 %, en enlevant les décotes et démarques, mais a précisé payer ensuite l'ensemble des charges – loyers, charges de personnels, impôts, dépenses liées au siège, à la logistique, etc.

d) La « cannibalisation » de la grande distribution

La « cannibalisation » dans la grande distribution n'est pas un phénomène marginal, c'est au contraire un moteur de transformation du secteur. Cependant, ce terme peut recouvrir plusieurs réalités différentes : une cannibalisation interne ou externe.

(1) Cannibalisation interne : quand une enseigne se « mange elle-même »

Il s'agit de l'hypothèse où une enseigne lance un nouveau canal ou format... qui fragilise une autre branche du distributeur. Par exemple, une offre e-commerce ou drive qui prend des parts aux magasins physiques, ou un nouveau format de magasin qui détourne les consommateurs des autres formats. Ainsi, en développant massivement des formats de proximité (Market, City, Express), Carrefour a pu détourner une partie des clients de ses hypermarchés, surtout en zones urbaines. Comme Carrefour, Auchan a vu ses drives concurrencer ses hypers. Le format « Auchan piéton »¹ (petits magasins urbains connectés au drive) a aussi déplacé la demande. Leclerc est un cas d'école : *leader* du drive en France, mais une partie de cette croissance vient directement de clients qui fréquentaient déjà ses magasins.

¹ Le système de Drive piéton a vu le jour en 2018. Contrairement au drive classique il s'adresse à des clients désireux de retirer leurs commandes à pied ou à vélo, et non en voiture. La préparation et la disponibilité des commandes du Drive piéton requièrent une heure minimum, contre 30 minutes pour le Drive en voiture. A l'inverse du Drive classique, le Drive piéton ne nécessite que peu de place. C'est un modèle tourné avant tout vers pour les citadins et les personnes non véhiculées.

Plus globalement, l'époque est à un retour des clients vers des magasins de plus petits formats, ce qui induit une baisse de fréquentation des hypermarchés.

(2) Cannibalisation par les nouveaux entrants

Nous sommes dans le cas où des acteurs externes captent la valeur autrefois maîtrisée par la grande distribution.

Les exemples sont connus, avec notamment la montée en puissance d'Amazon, en particulier sur le DPH. Avec un chiffre d'affaires en France de 12 milliards d'euros cette entreprise est d'ores et déjà un géant de la grande distribution. Elle touche un foyer français sur deux avec une part de marché sur le e-commerce près de 24 % dont 35,2 % de part de marché en DPH qui représente $\frac{3}{4}$ de son chiffre d'affaires.

(3) Cannibalisation entre distributeurs physiques

La concentration qui a débuté dans les années 1990 s'est brutalement accélérée ces derniers mois avec la chute du groupe Casino et les difficultés d'Auchan. S'agissant de Casino, si sa situation a été considérablement aggravée par une politique d'endettement déraisonnable, elle a eu aussi, structurellement, pour origine des orientations stratégiques en décalage avec l'évolution du secteur, un format *leader*, les hypermarchés Géant Casino, en grande difficulté, des catégories de magasins en concurrence et manquant de cohérence (Franprix, Monoprix, Géant Casino), ainsi que **l'incapacité à faire face à la guerre des prix déclenchée par les autres enseignes avec une image prix puis un positionnement prix significativement dégradés.**

Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail, a expliqué la situation de sa propre enseigne devant la commission d'enquête en soulignant le creusement en quelques années du différentiel de prix d'achat des produits aux fournisseurs : « *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.* »

De fait, selon les réponses au questionnaire de la rapporteure, le différentiel prix d'Auchan avec l'enseigne *leader*, à savoir Leclerc, s'est dégradé jusqu'en 2024. : « *Sur la période considérée, l'indice de prix d'Auchan par rapport à E.Leclerc a connu une dégradation progressive entre 2020 et 2023, passant de 108,0 à 110,1. Cette évolution traduit un creusement de l'écart de compétitivité prix, particulièrement marqué dans un contexte de forte inflation sur les produits de grande consommation. À partir de 2024, une inflexion notable est observée, avec un retour à 107,0, puis une amélioration continue jusqu'à 105,9 projetés pour 2026. Cette trajectoire traduit un effort significatif de rattrapage.* »

Comment expliquer cette situation ? La rapporteure a interrogé Guillaume Darrasse sur ce point : « *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 ? ». La réponse du directeur général d'Auchan Retail est claire : « *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 hissons pas au même niveau d'exigence que le niveau de jeu exigé par notre métier. ». **En d'autres termes, Auchan a perdu pied notamment parce que cette entreprise n'a pas pu suivre la guerre des prix.**

e) Les bouleversements à attendre de l'IA

D'ores et déjà, les distributeurs nouent des alliances tant avec des géants technologiques qu'avec des startups pour intégrer des modèles d'intelligence artificielle à leurs processus.

(1) Des partenariats déjà nombreux

Les partenariats avec des entreprises capables d'exploiter des infrastructures informatiques *cloud* à très grande échelle, autrement dit les *hyperscalers*, sont aujourd'hui dominants.

À titre d'exemples, Carrefour travaille avec Google Cloud sur les données, l'usage de l'IA et l'expérience client, le groupe Casino a noué un partenariat avec Amazon Web Services et Walmart, avec Microsoft.

La stratégie poursuivie consiste à s'ouvrir l'accès à des modèles d'IA puissants rapidement disponibles et à des infrastructures capables de gérer un nombre croissant de données sans saturation (« Infrastructures *data scalables* »).

Pour des solutions très ciblées sur la distribution, des accords sont aussi signés avec des spécialistes de « l'IA *retail* ». C'est ainsi que Carrefour a développé un partenariat avec VusionGroup, pour mettre en œuvre des étiquettes électroniques intelligentes et envisager du « *pricing* dynamique ». À l'étranger, Walmart travaille avec Symbolic par exemple pour la robotisation et l'optimisation de ses entrepôts.

Des partenariats avec des startups sont par ailleurs noués par les distributeurs pour tester rapidement certaines innovations. Ainsi, Auchan a missionné des startups de *computer vision* pour des outils d'analyse en rayon ou de ruptures, Monoprix souhaite mettre en place des solutions IA pour la livraison et les prévisions de vente.

La dernière vague d'expérimentations concerne les alliances autour de l'IA générative. Carrefour et OpenAI travaillent par exemple sur des modèles d'aide à l'achat. Carrefour propose ainsi une application sur ChatGPT permettant aux clients d'obtenir des idées de recettes, de vérifier la disponibilité de produits ou de composer leurs paniers de courses.

(2) L'IA au cœur de la transformation de la distribution ?

Les points forts de l'IA en matière de grande distribution peuvent aboutir à :

- La personnalisation de l'expérience client avec :
 - ✓ Des recommandations ultra-ciblées (produits, promos, timing...)
 - ✓ Des assistants d'achat (chatbots, agents IA...)

L'IA permettrait ainsi de combiner marketing de masse et une hyperpersonnalisation en temps réel compatible avec l'individualisme ambiant. Une conséquence potentielle pourrait être une réduction de la fidélité aux enseignes avec le risque d'un durcissement de la guerre des prix.

- Une optimisation des opérations des distributeurs
 - ✓ Préviation de la demande plus fine
 - ✓ Optimisation automatique des stocks
 - ✓ Réduction des ruptures et du gaspillage
 - ✓ Voire Tarification dynamique (prix ajustés en temps réel)

Ici, l'IA permettrait d'améliorer la gestion des chaînes d'approvisionnement, des stocks et des rayons avec une potentielle augmentation des marges des distributeurs, mais aussi avec un risque de complexification considérable de la perception des prix par le consommateur en cas de tarification dynamique et une opacité croissante dans les modalités de fixation des prix et des marges..

- L'automatisation des magasins

Ce qui peut conduire à :

- ✓ Davantage de caisses automatiques, voire des magasins sans caisse
- ✓ Des réassorts automatisés
- ✓ Des dispositifs d'aide aux vendeurs (tablettes de recommandations) qui peut d'ailleurs faire évoluer ces métiers vers le conseil
- Une transformation stratégique des enseignes

L'IA devient un levier de compétitivité majeur, les investissements en la matière sont un élément stratégique pour l'avenir et un point de différenciation entre les enseignes qui prendront le bon virage et les autres. **Compte tenu des masses financières en jeu, il n'est pas exclu que cela favorise encore davantage de concentration.** Un effet de bord, qui pourrait naître d'une réticence de certains consommateurs à être « pilotés » par des algorithmes, pourrait se traduire un déport d'une partie de la clientèle vers des magasins plus traditionnels.

La tarification (« pricing ») dynamique, bientôt dans les rayons ?

Avec les outils IA, la tentation peut être grande de passer à la tarification dynamique. Les avantages potentiels sont en effet nombreux : maximisation du chiffre d'affaires selon la demande et le contexte (climat, etc.), optimisation des stocks notamment selon les dates de préemption pour les produits frais, plus grande réactivité face à la concurrence par ajustement rapide des prix sur les produits clés selon les offres de la concurrence, pilotage fin de la performance, par analyse en temps réel des ventes, ajustement continu des marges et meilleure compréhension du comportement client.

Les risques ne sont pas moins importants : outre la question de la gestion technique de ce mode de tarification, la perte de confiance des clients face à des prix perçus comme « instables » ou injustes peut être réelle. On se souvient des tests du Groupe Casino avec des hausses de prix le dimanche qui avaient provoqué de fortes polémiques. Les autres risques sont l'inadaptation à la législation et à la loyauté à l'égard du consommateur avec moins de transparence sur les prix ou la recrudescence de pratiques trompeuses, la menace d'un effet négatif sur l'image prix des enseignes compte tenu de la demande de prix stables des consommateurs, le renforcement de la guerre des prix par surenchère entre enseignes ou encore l'opacité des opérations de fixation des prix pour les autorités de contrôle

Interrogé par la rapporteure sur les projets de Carrefour en la matière, son PDG, Alexandre Bompard n'a pas été très explicite : *« Le pricing est, par nature, dynamique. Notre métier est d'être capables de faire évoluer le prix en permanence. L'intelligence artificielle contribue à ce que notre fixation de prix soit la plus optimisée possible. »* Relancé par la rapporteure qui lui demandait : *« Y aura-t-il, un jour, des prix en supermarché évoluant comme ceux de la SNCF, en fonction du moment et de la date où l'on fait ses courses ? Est-ce cela que vous essayez de mettre en place ? »*, Alexandre Bompard a en quelque sorte botté en touche : *« Je crois moins aux variations intrajournalières qu'à la possibilité de corriger les incohérences de prix sur un territoire ou dans un magasin, de mieux nous situer par rapport à notre environnement concurrentiel. C'est principalement ce que l'IA doit nous permettre de faire. »* **Sans doute cette prudence illustre-t-il un certain malaise de la direction de l'enseigne, mais l'absence de dénégaration claire annonce probablement des essais de déploiement sous une forme ou sous une autre.**

En effet, Carrefour a récemment annoncé un grand plan de modernisation de ses magasins, optimisés à l'aide de l'intelligence artificielle. Le communiqué de presse de l'entreprise Vusion, retenue pour la conception des étiquettes électroniques intelligentes, indique ainsi : « *Les solutions déployées combineront :*

- *L'infrastructure IoT Vusion : Pour une mise à jour des prix en temps réel et le guidage lumineux des collaborateurs (« pick-to-light ») ;*

- *La technologie EdgeSense™ : Des rails connectés par Bluetooth permettant la géolocalisation automatique des produits pour optimiser la préparation des commandes e-commerce et le réassort en rayon ;*

- *L'Intelligence Artificielle Captana : Des micro-caméras analysant les rayons en continu pour détecter automatiquement les ruptures, les écarts des prix et les erreurs d'implantation. »*

Compte tenu de ses risques notamment en matière d'opacité, la rapporteure considère que le Gouvernement devrait être extrêmement vigilant sur le sujet de la tarification dynamique et porter un projet d'interdiction au niveau national et européen.

5. De nouveaux modèles plus vertueux, mais posant une question de mise à l'échelle

Des **modèles plus vertueux** que les modes de distribution traditionnels émergent par ailleurs, permettant notamment de préserver la part agricole dans la construction des prix, parfois, de modérer les marges, d'offrir une plus grande transparence sur les prix ou une relation directe avec le consommateur. Mais ils posent une question de **mise à l'échelle**, car leurs marchés sont souvent restreints. Ces modes de distribution alternatifs à la grande distribution ne pourront représenter qu'une part réduite de quelques pourcentages de l'approvisionnement alimentaire de nos concitoyens, mais ils ont un premier mérite, celui d'exister et de prouver que d'autres formes de distribution sont possibles.

Le premier de ces modèles alternatifs est celui qui se concentre sur les seuls circuits courts et responsables, qu'il s'agisse de **magasins de producteurs** ou des **associations pour le maintien d'une agriculture paysanne** (Amap). Ces dernières – créées dans les années 2000 en opposition à la grande distribution, à la suite de divers scandales sanitaires, comme la vache folle, ou de mouvements militants comme ceux opposés aux organismes génétiquement modifiés (OGM) – visent à mettre directement en contact - en vue de la distribution d'aliments frais, de saison, souvent biologiques - des paysans et des consommateurs citoyens. Ces derniers paient en avance avec un prix rémunérateur pour le paysan, sont solidaires en cas d'aléas et peuvent « être amenés à donner des coups de main », comme l'a expliqué à la commission Evelyne Boulongne, porte-parole du mouvement interrégional des

associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Miramap). Il s'agit donc d'une vente directe et en partenariat, les associations étant de simples facilitatrices qui mettent en contact paysans et adhérents. Aucune marge n'est réalisée par les Amap qui représenteraient environ 3 % de l'alimentation française.

De son côté, la Fédération nationale des magasins de producteurs en vente directe (Femap) a récusé la notion de marge, car c'est le producteur qui définit son prix de vente dans ces magasins, puis chaque point de vente prélève un taux de commission compris entre 7 % et 35 %. Florian Pascal, président de la Femap, a indiqué lors de son audition que *« si des bénéfices sont réalisés, l'objectif des magasins de producteurs ne consiste pas à les redistribuer sous forme de dividendes, mais à réduire ledit taux de commission pour que la valeur ajoutée retourne dans les fermes. Il est donc important de comprendre qu'un magasin de producteurs n'a pas vocation à être capitalistique : il n'est pas question de verser un dividende ou de rémunérer une activité relative à la distribution, mais bien de diminuer les frais de commercialisation et de faire en sorte que la valeur ajoutée retourne dans la poche des producteurs. Voilà la véritable raison d'être de notre modèle, que nous voulons défendre et dont la mise en place n'est pas aisée, parce qu'il nécessite de la coordination au sein d'un collectif. Surtout, si les producteurs maîtrisent moins la partie liée à la vente, et la réglementation française ne nous facilite pas la tâche. Nous apprécierions donc d'être épaulés dans la défense de ce modèle, afin que nous puissions le développer »*.

D'autres structures sont également très intéressantes car, sans être aussi tournées vers les producteurs que les premières, elles visent une **implication marquée du consommateur**.

Outre le cas des **supermarchés coopératifs**, dont **La Louve** - coopérative de consommateurs entendue par la commission - est un exemple riche d'enseignements, avec des marges et des prix plus bas que les circuits de distribution traditionnels, la commission a relevé le modèle proposé par l'entreprise **C'est qui le patron ! ?**.

Coopérative de consommateurs, d'abord partenaire de Carrefour puis désormais présente chez tous les grands distributeurs, elle vise une **plus grande transparence des prix sous l'égide du consommateur** afin de rétablir la confiance dans les relations commerciales, tout en s'inscrivant dans le système de la grande distribution. Son modèle va plus loin qu'une simple mention de « juste rémunération » qui figurerait sur un produit sans que l'on sache sur quels fondements s'appuie une telle allégation. Ainsi, pour chacune de leurs briques de lait, un « prix conseillé », reposant notamment sur les données publiques de l'OFPM et sur une décision des consommateurs affiliés, est indiqué alors que le droit, notamment européen, interdit de fixer un prix. Son modèle vise **un prix permettant une juste rémunération de l'agriculteur** et a d'abord été appliqué à la filière Lait car la relation des producteurs aux laiteries leur est de fait défavorable par la nature même de leur production (matière première très périssable très dépendante de l'industriel) et de leur

faible possibilité de faire jouer la concurrence entre laiteries. Il en résulte le développement d'organisations de producteurs (OP) et un recours à la contractualisation plus important dans cette filière. Ce modèle propre à C'est qui le patron ! ? s'est étendu du lait à d'autres produits.

Dans cette entreprise coopérative, les producteurs ont à tout moment la possibilité de solliciter une réévaluation de leur prix si le besoin s'en fait sentir (exemple, lors de la crise inflationniste de 2022, il y eut deux évolutions en un an). Toute évolution du « prix conseillé » est validée par un vote des 17 000 consommateurs de la coopérative, qui est ouverte à tous pour un euro. Aucune promotion n'est pratiquée. Et les prix reposent sur une logique de construction en marche avant, qui dans leur démarche résulte de la notion de « bloc de marge », à savoir un pourcentage estimé du prix du produit que se partagent industriels et distributeurs, au-delà de leurs charges respectives, indépendamment de la marge consacrée aux producteurs. C'est au fabricant et au distributeur de se mettre d'accord sur cette marge et de fixer ensemble le prix de vente qu'ils souhaitent. C'est qui le patron ! ? ne maîtrise pas la répartition ultérieure de la marge entre industriels et distributeurs.

D'autres modèles intéressants peuvent être relevés : un grand nombre de plateformes de **e-commerce** fournissent une offre problématique (dont des produits non conformes fréquents), mais certaines peuvent - à l'instar d'Ecomiam - pratiquer un « *low-cost intelligent* », avec à la fois le recours à des circuits courts et à une transparence sur les producteurs.

Parmi les types de distribution à creuser figurent ceux qui s'inspirent des halles de marché traditionnelles, à l'image du plus connu d'entre eux, **Grand Frais**. Ce dernier repose sur un groupement d'intérêt économique (GIE) rassemblant plusieurs sociétés partenaires indépendantes et qui propose dans ses 339 magasins des produits frais, le plus souvent locaux, non transformés et vendus en vrac. Cela signifie concrètement que la stratégie commerciale, l'offre, l'approvisionnement, la stratégie en matière de prix, de promotions, la logistique, la tenue des rayons, le management et la formation des équipes métiers relèvent en propre de chaque acteur du GIE. De ce fait, il n'y a pas de chiffres consolidés de Grand Frais avec ses partenaires. Il n'y a pas non plus de péréquation des marges opérée au sein du groupement ou entre les sociétés des partenaires. Chaque entité gère ses prix et ses marges, sans savoir comment chacun fixe ses prix et ses marges, ni à qui il achète ses produits. C'est l'explication fournie par Jean Paul Mochet, président de Prosol, lors de son audition. Il a même parlé de « *l'équivalent d'un secret des affaires entre nous, un secret bien gardé grâce à notre organisation sous forme de GIE* ». Il a tout de même reconnu des marges brutes supérieures à celles du reste de la distribution pour toutes les raisons indiquées, notamment parce que **Grand Frais** a supprimé les intermédiaires.

Deux fois plus rentable que la moyenne des autres enseignes de la grande distribution, avec 11 700 euros de rendement par mètre carré et par an, l'enseigne Grand Frais est classée parmi les préférées des Français, et ce

malgré des prix supérieurs à la moyenne des autres distributeurs. Le groupe a su développer un **modèle de création de valeur différent**, en partenariat avec ses fournisseurs, sur le principe d'une **différenciation ne reposant non pas sur le prix, mais sur le produit**, dont la mise en valeur est centrale dans les magasins du réseau. La relation nouée avec les producteurs se retrouve ainsi dans les étapes ultérieures de la chaîne de valeur alimentaire, que le groupe cherche à intégrer dans son offre commerciale.

Enfin, la rapporteure tient à citer les **marques territoriales** qui s'efforcent, selon des modalités diverses, de valoriser des produits de terroirs et peuvent ainsi, certes indirectement, avoir un impact sur la rentabilité et les marges de petits producteurs locaux. Ces marques, comme par exemple, Produit en Bretagne, Sud de France, Fabriqué en Occitanie, Savoir-faire 100 % Côte-d'Or ou encore Saveurs de Normandie, dont les représentants ont été reçus par la commission d'enquête, présentent aussi l'intérêt de constituer des points de référence et de confiance pour les consommateurs.

IV. ASSURER UN PARTAGE PLUS ÉQUILIBRÉ DE LA VALEUR ENTRE LES ACTEURS

A. RENFORCER LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DE L'AMONT PAR RAPPORT À L'AVAL

1. Le paradigme du prix le plus bas ?

Le fonctionnement apparent de la grande distribution repose aujourd'hui sur un objectif central : proposer au consommateur les prix les plus bas. Il est possible que cette volonté ait été positive dans les années 1950 lorsqu'à la suite d'Edouard Leclerc¹, le libre-service discount est apparu en France. Le pays est encore en phase de reconstruction, le niveau de vie moyen est faible et les méthodes classiques de l'épicerie, avec son comptoir qui empêche le consommateur de choisir ses produits, mais aussi des modalités de pesage ou de fixation des prix critiquées, semble dépassé.

Le nouveau modèle correspond alors au désir de choix du consommateur et le séduit par ses prix serrés. Progressivement, la grande distribution, adossée à une industrie agroalimentaire puissante, elle-même appuyée sur une agriculture prospère, a offert aux Français une démocratisation de l'accès aux biens, qu'ils soient alimentaires ou non. Pour autant, celle-ci n'est pas allée sans effets de bords. La prolifération des supermarchés et hypermarchés aux abords des villes et le déclin des commerces de centre-ville en est un.

¹ Le premier magasin Leclerc date de 1949.

Cette logique semble aussi avoir atteint aujourd’hui ses limites, en particulier au regard des enjeux sanitaires, environnementaux et de juste rémunération des producteurs. Dès lors, **la question se pose d’une évolution du modèle de distribution vers une approche plus globale du « bien consommer », qui intègre d’autres critères que le seul prix bas.**

a) Valoriser les autres composantes du « bien consommer »

Remettre en cause le paradigme du seul prix bas nécessite de rééquilibrer les critères de choix proposés au consommateur, en mettant davantage en valeur des **dimensions qualitatives**.

(1) Les produits bruts et issus de l’agriculture biologique

La demande pour des produits répondant à des exigences accrues en matière de santé et de qualité nutritionnelle s’est fortement développée ces dernières années. Les produits issus de l’agriculture biologique répondent par exemple à une attente croissante en matière de transparence et de traçabilité, même s’ils impliquent souvent des coûts de production plus élevés.

L’initiative « panier alimentation saine et abordable » proposée par plusieurs associations et rejetée par la grande distribution

Début 2024, plusieurs associations de consommateurs (Foodwatch, Familles rurales, UFC Que Choisir et la CLCV) ont souhaité mettre en avant une initiative « panier alimentation saine abordable », qu’elles espéraient voir reprise par la grande distribution. Cette initiative partait du constat que les taux de marge de l’IAA étaient une des sources de l’inflation alimentaire, et qu’elle freinait l’accès aux produits sains. Il a été montré dans la première partie de ce rapport que le secteur industriel n’avait pas « profité » de la période inflationniste pour augmenter ses marges, mais avait sur-répercuté les hausses de coûts dans ses prix après une période de sous-répercuter. En revanche, il est vrai que les produits issus de l’agriculture biologique ont vu leurs volumes de vente décliner sur la période récente, les consommateurs se détournant de ces produits en contexte inflationniste.

Des efforts de la grande distribution pour proposer une sélection de produits dits « sains » pourraient ainsi favoriser l’accès à ces produits à une population large. La DGCCRF a exploré avec les enseignes de la grande distribution la possibilité de mise en place de paniers permettant de nourrir quatre personnes sur la base de produits figurant parmi ceux recommandés par le programme national nutrition santé (PNNS).

Cette initiative n’a toutefois pas été mise en œuvre, la FCD ayant repoussé cette démarche.

Interrogée sur ce point, la FCD indique que la question du « panier sain et abordable » n'a en effet pas été retenue par la grande distribution dès lors que les enseignes avaient déjà lancé leurs propres initiatives sur ce sujet et qu'une démarche spécifique sur les produits du PNNS emporterait le risque de superposer des dispositifs. Le lancement d'un panier unique avec les mêmes produits pour tous les distributeurs n'apparaissait donc pas envisageable pour la FCD, laquelle considèrerait d'ailleurs que cette initiative devait relever de chaque enseigne.

Source : commission d'enquête

Plusieurs distributeurs ont ainsi déployé des stratégies visant à orienter le consommateur vers des produits bruts, voire bio, dans un contexte inflationniste pesant sur le pouvoir d'achat des ménages.

Auchan a par exemple mis en place le cagnottage de 10 % sur la carte fidélité pour l'achat d'une sélection de produits frais un jour par semaine, et une cagnotte supplémentaire de 5 % quotidiennement pour les marques alimentaires Auchan, incluant les produits bio.

Carrefour œuvre pour la « **transition alimentaire** », par son **programme « Act For Food »**. Le groupe a développé des initiatives propres, proposant chaque jour des avantages pour les porteurs de la carte fidélité, et fléchant la générosité promotionnelle des partenaires. Cette carte fidélité « Club Carrefour » permet de bénéficier :

- d'une **prime Marché**, soit une remise fidélité de 10 % créditée sur la cagnotte pour l'achat de fruits et légumes première gamme, qui comporte environ 800 références ;

- d'une **prime Bio** soit 10 % de remise fidélité créditée sur la cagnotte, sur 1000 produits Carrefour Bio et Carrefour Soft Bio.

Les primes Marché et Bio sont financées directement par Carrefour et ses partenaires franchisés, par des économies sur les coûts et de moindres marges.

Coopérative U propose un **panier d'environ 150 produits U à prix coûtant, dont environ 10 % de produits bio**, et pour lesquels aucune marge n'est prise par le groupement (à l'exception du SRP + 10 %). La coopérative propose depuis plusieurs années à ses clients, chaque semaine, **4 fruits et légumes à prix coûtant**, majoritairement français. Les produits changent chaque semaine et sont mis en avant par les associés en magasin. Cette initiative vise à apporter une réponse concrète pour rendre accessible des **aliments frais et de qualité**. D'après Dominique Schelcher, le groupement U travaillerait à un rapprochement de ce panier avec celui proposé par Familles Rurales et Foodwatch.

Ces initiatives illustrent une politique de transition alimentaire par l'orientation des promotions et une stratégie de marque propre.

Interrogé sur la mise en place du « panier alimentation saine et abordable », Intermarché répond avoir de son côté déployé une offre qualifiée

de similaire, constituée de produits de MDD avec notamment 1 fruit ou légume par semaine, 1 viande et 1 poisson, et 10 % de remise sur le rayon fruits et légumes tous les *week-ends*.

E. Leclerc considère quant à lui que le panier tel qu'il était proposé n'était pas cohérent avec la réalité de son offre en magasin : l'offre était ainsi d'après le groupement « *plus chère que les prix déjà pratiqués dans les magasins* », et « *cela sous-tendait à tort l'idée que le reste de l'assortiment n'était pas sain* ». Pourtant, le magazine 60 millions de consommateurs a réalisé une enquête en 2025 portant sur 80 produits MDD montrant que la qualité nutritionnelle et sanitaire des marques de distributeurs d'E. Leclerc est critiquable, en raison de la présence d'additifs associés à des risques pour la santé. Interrogé sur ce point, Michel-Edouard Leclerc a remis en cause devant la commission d'enquête les paramètres retenus par cette enquête, et assure que le groupement prend mieux en compte la qualité nutritionnelle de ses produits MDD. **Force est néanmoins de constater que le groupement E. Leclerc n'a pas développé d'initiative particulière favorisant la transition alimentaire, quand d'autres enseignes ont fait le choix de promouvoir une dimension plus qualitative des produits : une logique centrée exclusivement sur les prix bas pourrait ainsi constituer un frein à leur développement.**

La stratégie du prix le plus bas brouille en outre la perception du « bon prix » d'un produit brut pour le consommateur. Habitué aux promotions sur les fruits et légumes, souvent utiles quand l'offre est abondante, et nécessaires pour écouler une production à un prix attractif, le consommateur peine désormais à identifier le « vrai prix » d'un kilo de fruit ou légume.

La commercialisation des fruits et légumes en grande distribution se fait en effet soit en « fond de rayon » (sans mise en avant particulière), soit en promotion (prix attractif, offre dégressive, etc.). La Gefel souligne que « *des marges trop importantes sur les fruits et légumes dits en fonds de rayons créent un décalage avec les promotions trop agressives* ». La promotion fait ainsi baisser le « prix psychologique » (soit le consentement à payer par rapport à la perception du prix d'un produit) et entraîne ainsi une déconsommation : « *à terme, le produit est délaissé par le consommateur car en fond de rayon, il devient trop cher. Le producteur agricole est donc perdant* ». La Gefel prend l'exemple de la tomate côtelée : « *en promotion, la marge brute (avec les charges du distributeur) est de 26 %, alors qu'en fond de rayon la marge est en moyenne de 107 %* »¹.

Pour améliorer la transparence sur les marges de la grande distribution sur les produits bruts, il est ainsi proposé, comme l'a suggéré Grégori Ackermann, spécialiste du bio à l'INRAE, à la commission d'enquête, d'instaurer un affichage obligatoire des marges du distributeur sur les produits non transformés, en priorité les fruits et légumes, voire sur les produits transformés labellisés (bio, AOP, Label rouge), dans un premier

¹ Sources : RNM et AOP tomates concombres 2025.

temps, par accord entre producteurs et distributeurs et, dans un second temps, faute d'accord, par des dispositions normatives.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
4	Afin d'accroître la transparence sur les marges de la grande distribution sur les produits bruts, instaurer un affichage obligatoire des marges sur les produits non transformés, en priorité les fruits et légumes, voire sur les produits transformés labellisés (bio, AOP, Label rouge).	Distributeurs et producteurs ou Parlement Ministre de la consommation	2026	Accord entre acteurs ou, à défaut, dispositions normatives

(2) Les produits rémunérateurs pour les producteurs

Des modèles impliquant le consommateur ont été évoqués plus haut (*C'est qui le patron !?*, par exemple) et paraissent d'autant plus intéressants qu'ils offrent une meilleure rémunération des producteurs.

Valoriser des produits plus rémunérateurs nécessite d'abord d'intégrer les coûts de production dans la formation des prix (cf. *infra*). Néanmoins, la mise en valeur de la question du revenu agricole sur les produits intégrant une part importante de matière première agricole est une piste à explorer.

En effet, une meilleure information des consommateurs sur la part du prix de vente revenant aux agriculteurs pourrait favoriser une consommation plus responsable et contribuer à sécuriser leurs revenus. Si diverses initiatives ont émergé ces dernières années en matière d'affichage environnemental, sanitaire, nutritionnel ou relatif au bien-être animal, il existe encore un **manque de transparence sur les différents aspects de la rémunération réellement perçue par les producteurs**, et des méthodes d'affichage hétérogènes, non évaluées.

La loi EGalim 2, en son article 10, a prévu un **dispositif expérimental d'affichage, destiné à apporter au consommateur une information relative aux conditions de rémunération des producteurs de produits agricoles**

(« **RémunéraScore** »). Cet affichage a vocation à s'effectuer « *par voie de marquage ou d'étiquetage ou par tout autre procédé approprié, y compris par voie électronique* » et doit « *notamment faire ressortir, de façon facilement compréhensible pour les consommateurs, l'impact en termes de rémunération des producteurs des prix auxquels sont achetés leurs produits.* »

Cette expérimentation, prévue pour une durée maximale de cinq ans, vise à évaluer différentes méthodologies et modalités d'affichage. Elle porte sur plusieurs filières : le décret du 29 juin 2023¹ inclut les filières dont les produits y compris ceux issus de l'agriculture biologique, sont vendus aux consommateurs sous la forme de viande bovine, ovine, caprine, porcine, les fruits et légumes frais, le lait de consommation et les produits laitiers (yaourts, laits fermentés, crème conditionnée, beurre et fromage) au lait de vache, de chèvre ou de brebis, et les œufs.

Il a ainsi été décidé de limiter l'expérimentation à des filières dont la traçabilité est aisée, tout en étant soumise à des enjeux de répartition de la valeur entre maillons avec un déséquilibre potentiel en défaveur des producteurs : concrètement aux produits agricoles ou issus de la première transformation. Dans un second temps, la liste pourrait être étendue à des produits plus complexes, à l'issue d'une première phase d'expérimentation.

La rapporteure suivra avec attention le déploiement et l'évaluation de cette expérimentation. Il semble indispensable d'encourager l'affichage du prix payé au producteur sur quelques produits (par exemple le lait ou les yaourts) afin de sensibiliser le consommateur à cette question et d'instaurer un lien dans l'étiquetage entre le prix de la matière première agricole et le prix de vente au consommateur.

Expérimentation « RémunéraScore »

L'expérimentation a été construite autour de deux temps clés :

- un premier cycle, appelé **cycle 1**, qui prévoit un appel à manifestation d'intérêt (Ami) et permet à des porteurs de projets de présenter leur initiative en vue de bénéficier d'une analyse de leur dispositif ;
- un deuxième cycle, appelé **cycle 2**, permet aux porteurs de projets, à l'aide d'un autre AMI, de suivre les impacts de leur dispositif.

Ces deux cycles sont distincts et indépendants l'un de l'autre. Ainsi, la participation au cycle 1 ne conditionne pas la participation au cycle 2, et inversement. Si possible, la participation aux deux cycles est fortement encouragée, afin de bénéficier d'une analyse complète du dispositif.

À l'issue de ces deux cycles, un rapport bilan de l'expérimentation sera remis au Parlement par le Gouvernement.

¹ Décret n° 2023-540 du 29 juin 2023 fixant la liste des productions mentionnées à l'article 10 de la loi visant à protéger la rémunération des agriculteurs.

Au total, 12 projets ont pu être retenus pour participer au cycle 1 de l'expérimentation (le dépôt des candidatures s'est effectué entre mars et juillet 2025). L'ensemble des projets retenus se trouve ci-dessous :

- Projet « Affichage de la rémunération des producteurs » par la SAS Pour de Bon ;
- Projet « Garantir la juste rémunération des producteurs par la mobilisation et l'information directe des consommateurs » par la SAS C'est qui le Patron ?! ;
- Projet « Label FNAB » par l'association Fnab (fédération nationale d'agriculture biologique) ;
- Projet « JUSTE, une marque rémunératrice » par la SAS JUSTE ;
- Projet « AgriEthique, 1er label de commerce équitable sur les filières française » par la SAS Agri-Éthique ;
- Projet « Commerce équitable » par l'association Commerce équitable France ;
- Projet « Le lait labellisé commerce équitable Max Havelaar Origine France » par l'association Max Havelaar France ;
- Projet « Ethic'score » par l'association d'organisation de producteurs Grand Ouest (AOP Grand Ouest) – Poplait ;
- Projet « Rémunérascore » par la SNC Lidl ;
- Projet « Affichage Rémunération » par la SCA Sodiaal Union ;
- Projet « Du producteur au consommateur : un collectif engagé pour une transparence équitable » par l'association En Vérité ;
- Projet « La banane labellisée Fairtrade/Max Havelaar » par l'association Max Havelaar France.

Source : ministère de l'agriculture

(3) Les produits durables

Les impératifs de transition écologique nécessitent de repenser les modes de production et de consommation. Les produits intégrant des critères environnementaux renforcés (réduction de l'empreinte carbone, préservation de la biodiversité, limitation des intrants) génèrent souvent des surcoûts à court terme, qui peuvent être difficilement compatibles avec le paradigme du prix le plus bas.

La valorisation de ces produits suppose donc une **évolution des arbitrages économiques**, tant du côté des distributeurs que des consommateurs.

(4) Les produits français

La plupart des distributeurs entendus par la commission d'enquête ont affirmé promouvoir les produits d'origine française. Le **soutien à la production nationale est en effet plus que jamais indispensable pour**

assurer le maintien des filières agricoles dans notre pays et garantir notre souveraineté alimentaire.

Par exemple, E. Leclerc affirme dans les réponses au questionnaire de la commission « *privilégier historiquement massivement l'origine France* »¹. Pour Intermarché, Thierry Cotillard a assuré devant la commission d'enquête : « *si nous jouons tous le jeu de la ferme France à l'achat, les choses changeront* »².

Les produits français peuvent présenter des coûts supérieurs à ceux issus de chaînes d'approvisionnement internationales, ce qui les rend plus difficiles à valoriser dans un modèle régi par la recherche du prix le plus bas. **Néanmoins, le distributeur peut jouer sur la marge qu'il applique afin d'orienter le consommateur vers les produits français : la transparence sur les marges réalisées par la grande distribution sur les produits français n'est toutefois pas toujours au rendez-vous, même dans les rayons de distributeurs assurant pourtant promouvoir l'origine France.**

La Gefel relève pourtant des différences de marges importantes entre produits importés et produits français : « *Non seulement les coûts de production (travail, eau, protection des cultures) peuvent être jusqu'à dix fois inférieurs dans certains pays concurrents (ex. Maroc pour la main d'œuvre) mais la marge appliquée par le distributeur est quasi nulle et donc les volumes achetés/vendus augmentent exponentiellement* ». Ainsi, ce mécanisme conduit le produit d'importation à gagner des parts de marché, quand le même produit français en perd.

L'AOP nationale « Tomates-Concombres » a par exemple lancé en 2025 la « barquette souveraine » de tomates cerises 250 grammes, à un prix de vente conseillé un peu plus élevé que celui de la barquette de tomates marocaines, elle, à un prix de vente conseillé de 99 centimes. Interrogé sur ce point, le PDG du groupement Intermarché indique que l'écart de prix de vente parfois beaucoup plus élevé constaté en magasin ne correspond pas au prix de vente conseillé par le groupement : certains adhérents ont ainsi voulu « sur-marger » le produit français. **La distribution a en effet tendance à rechercher une offre d'appel de premier prix avec des tomates d'importation sur lesquelles elle réalise peu de marge, et à compenser cette faiblesse par une marge plus importante sur les tomates françaises.**

¹ Pour Leclerc seraient d'origine France « à 100% pour les produits alimentaires de nos marques tels que le lait de consommation, les œufs, la volaille entière ou en découpe, les steaks hachés, les pommes ; à 96% pour la viande bovine et 98% pour la viande porcine dans nos boucheries ; à 90% pour les volailles de marques nationales ; à 90% pour les carottes, radis, endives, poireaux, courges, prunes, abricots, cerises, pommes ; à 90% pour les vins ». Le groupement avance ainsi 18 000 contrats avec des petits producteurs et 150 000 produits "Alliances Locales E. Leclerc" proposés dans les magasins. Enfin, l'origine des ingrédients est disponible en ligne ou sur les emballages des 5 000 produits alimentaires des marques E. Leclerc même lorsque la loi ne l'impose pas.

² Hors produits exotiques et agrumes, 75 % des fruits et légumes sont d'origine France, une part allant jusqu'à 81 % pour le bio. 100 % des pommes, pommes de terre, endives et échalotes sont françaises. La viande de bœuf, de porc et de veau est à 99 % d'origine France, l'agneau à 82 %, le poulet à 65 %, la dinde, le canard et le lapin totalement français.

Il a pu être constaté dans certains rayons, notamment Auchan, en avril 2026 des barquettes de fraises espagnoles à 2,49 euros et des barquettes françaises à 5,99 euros (pour 500 grammes), le prix variant ainsi du simple au double selon l'origine. Au-delà des coûts de production, certainement plus élevés en France, les producteurs avancent également la volonté de sous-marger les fraises d'import, afin d'en faire des produits d'appel, et de compenser cette faible marge en « sur-margeant » les fraises françaises¹.

Enfin, la DGCCRF a rendu publiques le 7 avril dernier plusieurs injonctions visant des enseignes de la grande distribution pour **pratiques commerciales trompeuses sur les fruits et légumes**, s'agissant de l'origine et de l'affichage des prix – Lidl², Carrefour³, le Galec⁴, centrale d'achat de Leclerc et Aldi⁵. Les manquements identifiés par les services départementaux vont des indications d'origines multiples aux difficultés à associer un produit avec une origine et un prix, en passant par les mentions peu lisibles.

b) Faire connaître les modèles vertueux de distribution

(1) Les circuits en lien direct avec les producteurs

Le **développement et la visibilité de circuits alternatifs** apparaissent comme des leviers essentiels pour rééquilibrer la chaîne de valeur et répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de qualité, de transparence et de proximité.

Si la grande distribution domine le secteur de la distribution alimentaire, les alternatives à la grande distribution sont aujourd'hui nombreuses et méritent d'être mises en valeur, qu'il s'agisse des marchés de producteurs, de plateformes numériques de vente directe, de magasins de producteurs, d'épiceries participatives, de magasins de producteurs locaux, d'AMAP, ou même de vente à la ferme. Ces modèles se singularisent par un lien plus ou moins direct entre producteurs et consommateurs, limitant le

¹ « C'était hier dans un hypermarché Auchan France. En TG, des fraises. D'un côté, la barquette de fraises ("rondes") espagnoles à 2,49 €. De l'autre, des "rondes" françaises à 5,99 €. Dans les deux cas : 500 g. Donc un prix au kilo qui grimpe du simple à plus du double suivant l'origine. Une part de l'explication est connue : les coûts de production qui pèsent sur l'origine France et pénalisent l'offre en rayon. Une autre est souvent mise en avant par les producteurs : la tentation des enseignes de sous-marger les fraises d'import pour en faire des produits d'appel ET de sur-marger l'origine France pour compenser. D'où la question que je pose publiquement ici à Auchan (pour faire avancer la cause évidemment) : ces deux produits étaient-ils margés à l'identique ? Le défi de la transparence est lancé ! ». Post LinkedIn d'Olivier Dauvers.

² <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/laction-de-la-dgccrf/injonctions-et-sanctions/la-societe-lidl-enjointe-de-cesser-ses-agissements-illicites>

³ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/laction-de-la-dgccrf/injonctions-et-sanctions/la-societe-carrefour-enjointe-de-cesser-ses-pratiques-commerciales-trompeuses-en-matiere>

⁴ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/laction-de-la-dgccrf/injonctions-et-sanctions/la-cooperative-galec-leclerc-enjointe-dinformer-les-consommateurs-de-maniere-precise-et-non>

⁵ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/laction-de-la-dgccrf/injonctions-et-sanctions/la-societe-aldi-enjointe-de-cesser-sa-pratique-commerciale-trompeuse>

nombre d'intermédiaires et favorisant une meilleure rémunération de l'amont agricole.

Peu de données existent sur la part de marché des circuits courts : Grégori Akermann, spécialiste du bio à l'INRAE, qui étudie ces circuits alternatifs, rappelle qu'ils répondent à de nombreux enjeux ayant présidé à la constitution de la commission d'enquête :

- La **juste rémunération du producteur** : dans ces circuits, notamment la vente directe, le producteur fixe son prix de vente. Les intermédiaires lorsqu'ils existent ont en général des pratiques de non-négociabilité du prix proposé par le producteur, d'engagement sur les volumes, et de soutien aux producteurs en difficulté économique ;
- La **transparence sur les prix et les marges** : la valeur revient la plupart du temps au producteur dans ces circuits directs, mais lorsqu'il y a un intermédiaire, la transparence sur la marge est souvent la norme : dans les épiceries autogérées par des citoyens, dans les supermarchés coopératifs, *« la marge est fixée démocratiquement et appliquée de manière uniforme sur l'ensemble des produits, elle se situe entre 0% et 25%. Dans les magasins de producteurs, la commission prise par le magasin est entre 10% et 30% selon le statut du producteur (associé ou non) »* ;
- La **promotion de modèles alimentaires plus durables** : les circuits courts ont moins d'incidence sur l'environnement : *« 33 % des exploitations qui vendent en circuit court sont en agriculture bio, contre 9 % pour celles qui vendent en circuit long selon le recensement agricole 2020 »* ;
- L'accès à une **alimentation de qualité pour les plus modestes** : d'après une étude sur l'évolution des prix des produits vendus en circuits courts entre 2021 et 2024¹ communiquée par Grégori Ackermann, **l'inflation a été contenue dans ces circuits courts** : *« alors qu'on observait une inflation de 19,9% sur les fruits et légumes vendus en France entre 2021 et 2024, l'inflation était absente dans les circuits courts sur les fruits et légumes en 2021 et 2022 et de 5 % en 2024 »* (moindre dépendance aux marchés internationaux sur les engrais, l'énergie...) ;
- de plus, **les produits bio sont plus accessibles en circuits courts qu'en grande distribution, ce qui tend à confirmer la surmarge prise par les distributeurs sur le bio** (voir encadré *infra*).

¹ 2 millions de prix de 20 fruits et légumes vendus en direct des producteurs sur 2 500 points de vente, y compris dans les territoires d'outre-mer ont été étudiés.

Écarts de prix entre les produits bio et conventionnels vendus dans les circuits alternatifs et ceux vendus dans la grande distribution

« Les **produits bio vendus en direct par les producteurs sur ces points de vente sont presque toujours moins chers que dans la grande distribution**, et les écarts de prix entre les produits bio et non bio vendus sur ces plateformes sont en moyenne inférieurs de 45 points par rapport aux écarts constatés dans la grande distribution.

Les Fruits bio sont en moyenne 16.8% moins chers en circuits courts qu'en GMS. Plus précisément 5 fruits bio sur 6 sont moins chers en circuits courts qu'en GMS, avec un écart moyen de -16,8%. Seul le melon fait exception (+16%). Dans 78% des cas observés, les fruits bio en circuits courts sont moins chers.

Les légumes bio sont en moyenne 4.2% moins chers en circuits courts qu'en GMS. Plus précisément, 9 légumes bio sur 12 (75%) sont moins chers en circuits courts qu'en GMS, avec un écart moyen de -4,2%. Trois exceptions : la carotte (+36%), l'oignon (+8%), et la pomme de terre (prix équivalents).

Les fruits et légumes non-bio sont en revanche en moyenne 23.3% plus chers en circuits courts qu'en GMS. Mais ce n'est pas le cas de tous les produits. La pomme de terre non bio est par exemple moins chère de 10% entre mi 2022 et fin 2024 lorsqu'elle est vendue en direct.

Le surcoût du bio dans les circuits courts et la GMS :

	Circuits Courts	GMS	Surmajoration GMS
Fruits	+13%	+65%	+53 points
Légumes	+12%	+54%	+41 points
TOTAL	+12,5%	+57%	+45 points

Dans les circuits courts, la différence de prix entre un fruit ou un légume non bio et un fruit ou un légume bio est en moyenne de 12,5%, alors que dans la GMS, la différence de prix est en moyenne de 57%.

Trois produits se distinguent par l'ampleur des écarts observés. Pour la tomate bio, là où les circuits courts n'appliquent qu'une majoration de 3%, la grande distribution multiplie **ce prix par 2,35 (+135%)**. L'abricot et le poireau suivent ce schéma avec des surmajorations GMS respectives de 98 et 81 points.

Ces chiffres révèlent un **mécanisme systémique de péréquation** dans la grande distribution : la surmarge de 45 points sur les produits bio finance la guerre des prix sur les produits conventionnels. Autrement dit, la GMS utilise les consommateurs soucieux de leur santé et de l'environnement pour subventionner ses stratégies de volume sur les produits conventionnels. Dans les circuits courts, où les producteurs fixent leurs prix, ce mécanisme n'existe pas : le surcoût bio (12,5%) reflète simplement les coûts réels de production. »

Source : réponses au questionnaire de Grégori Ackermann, d'après l'étude communiquée précitée

Ces circuits ont connu une progression importante depuis une dizaine d'années : « le nombre d'épiceries participatives est passé d'une poignée dans les années 2010 à plus de 250 aujourd'hui. On comptait 200 magasins de producteurs en 2010, ils sont 600 en 2020. Les données issues du recensement agricole montrent ainsi que le nombre d'exploitations agricoles qui commercialisent une partie de leur production en circuit court progresse (18 à 23%), dans un contexte de baisse du nombre total d'exploitations agricoles (perte de 100 000 en 10 ans), on observe une hausse du nombre d'exploitations qui commercialise en circuit court +5000 en 10 ans. »

Ainsi, au regard de l'étude précitée, **le surcoût du bio apparaît davantage lié à son mode de distribution qu'aux différences de coûts de production avec les produits conventionnels**, s'agissant des produits étudiés.

À rebours de la vision des produits bio perçus comme étant réservés à une frange aisée de la population, il ressort que **l'écart de prix entre produits bio et non bio résulte davantage de la structure de marges de la grande distribution que d'autres éléments de coûts** – le surcoût du bio pour les produits étudiés serait de 12,5 % dans les circuits courts, contre 57 % dans la grande distribution.

Il pourrait ainsi être opportun **de faire connaître ces modèles alternatifs à la grande distribution et d'œuvrer au renforcement de leur visibilité**, par exemple grâce à une **campagne de communication nationale d'information** sur les circuits courts co-pilotée par l'État et les collectivités territoriales, en partenariat avec les chambres d'agriculture, de façon à articuler l'impulsion nationale avec un ancrage local.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
5	Afin de faire connaître les modèles alternatifs à la grande distribution, et renforcer leur visibilité, déployer une communication institutionnelle, <i>via</i> une campagne nationale d'information sur les circuits courts et les modèles impliquant producteurs et consommateurs.	Ministère de l'agriculture DGAL Éventuellement DGCCRF (information des consommateurs) Collectivités territoriales Chambres d'agriculture (valorisation de circuits courts)	2027	Campagne nationale d'information

D'autres pistes de travail mériteraient d'être explorées. Par exemple, comme le propose Grégori Ackermann, il pourrait être envisagé de **faciliter l'accès au foncier urbain pour les modes de distribution alternatifs à la grande distribution** via des aides à l'installation, des préemptions publiques ou des baux emphytéotiques à loyer modéré, afin de favoriser leur présence dans les zones de consommation et de soutenir la concurrence sur le marché de la distribution.

(2) Les réseaux de distribution qui impliquent le consommateur

Certains modèles reposent sur une implication des consommateurs dans le fonctionnement du système de distribution : dans les AMAP, ils s'engagent à acheter à l'avance une production par exemple, des réseaux participatifs se développent, et participent d'une prise de conscience accrue des réalités de la production agricole et contribuent à **reconnecter l'acte de consommation avec les enjeux de souveraineté alimentaire et de protection de l'environnement**.

La commission a ainsi entendu des représentants d'un **supermarché coopératif et participatif, La Louve**. Il s'agit d'une coopérative de consommateurs, tous copropriétaires du supermarché : moyennant l'achat initial de parts de la coopérative, ne donnant droit à aucun dividende, le consommateur peut faire ses courses au sein du supermarché.

Chaque membre de la coopérative participe à son fonctionnement en donnant quelques heures de son temps (caisse, mise en rayon...), ce qui permet de réduire les coûts de fonctionnement du supermarché et de pratiquer des prix plus bas qu'en grande distribution. **La marge commerciale est la même sur tous les produits¹, à rebours de la logique de péréquation de marges pratiquée au sein de la grande distribution**. L'application d'une marge unique sur tous les produits conduit à nuancer l'argumentaire des grands distributeurs selon lequel la marge commerciale d'un rayon ou d'un produit dépend en grande partie des frais de personnel qui y sont attachés.

Le supermarché propose tout type de produits (bio, artisanaux, conventionnels) et l'assortiment est déterminé par les suggestions des membres. **Le magasin ne pratique par ailleurs aucune promotion visant à attirer le consommateur sur un produit d'appel**.

Peu de magasins ont pu répliquer ce modèle, en raison des capitaux nécessaires au démarrage des projets, mais l'implication directe des consommateurs dans des modèles de distribution alternatifs, comme le montre cet exemple de coopérative de consommateurs, présente de nombreuses vertus, en favorisant une **consommation plus responsable et en renforçant le lien direct avec l'alimentation**. En participant aux choix d'approvisionnement et au fonctionnement collectif, les consommateurs

¹ Sauf pour certains produits très périssables ou à date limite de consommation très courte pour laquelle la marge est légèrement majorée.

deviennent acteurs de leur alimentation et contribuent à un modèle plus transparent, local et solidaire.

Le commerce en ligne impliquant les consommateurs n'est pas en reste : la commission d'enquête a ainsi entendu **La Fourche, un supermarché bio en ligne** créé en 2018. Même si l'entreprise ne réalise qu'environ 5 % du chiffre d'affaires du leader de la distribution spécialisée bio, avec 90 millions de chiffre d'affaires réalisé en France, elle se caractérise par un **modèle singulier, reposant sur un système d'adhésion**. Comme l'a expliqué Nathan Labat, cofondateur, *« 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. »*

Ce modèle permettant de proposer des prix plus bas repose sur un assortiment moins développé par catégorie de produits que dans la grande distribution, avec une massification des achats auprès de certains partenaires : *« Nous allons donc sélectionner, ce qui permet de massifier les achats avec certains partenaires et de faire moins, mais mieux »*. Les coûts marketing sont aussi optimisés grâce à une adhésion unique, et la Fourche a également développé sa marque propre.

Cette offre permet ainsi de **développer la consommation bio en ligne, à prix réduits par rapport aux circuits de distribution traditionnels. En outre, la livraison partout en France démocratise le bio dans tous les territoires.**

2. Préserver la concurrence au sein de la grande distribution ?

Le recours aux centrales d'achat par les distributeurs représente désormais un enjeu majeur : il constitue une voie **de contournement du droit français des relations commerciales (comme la date butoir de signature des conventions) et de non-respect de plusieurs règles prévues par les lois EGalim, notamment la sanctuarisation de la MPA.**

Les pratiques illicites de ces centrales, largement évoquées dans les développements qui précèdent, ont tendance à croître, malgré les procédures de sanctions mises en œuvre par la DGCCRF, alors même que le code de commerce prévoit expressément que le droit français s'applique à tout contrat ayant pour finalité la distribution de produits destinés au marché français.

En outre, les services de la Commission européenne ne semblent pas totalement partager ce point de vue, contestant la position française, considérée comme une volonté d'imposer une « extra-territorialité » de la loi française et considérée comme contraire au droit européen. Au-delà du plan juridique, la Commission européenne conteste également l'opportunité d'agir contre ces centrales, qui permettent selon elle de rééquilibrer le pouvoir de

négociation des distributeurs face aux grands industriels, et qui seraient donc profitables au consommateur grâce à la baisse des prix qu'elles seraient supposées permettre.

La commission d'enquête relève qu'en réalité ce sont plutôt les distributeurs qui, par le biais de leurs centrales européennes, s'efforcent d'imposer à la France une forme d'extraterritorialité du droit de leur lieux d'implantation. Par ailleurs, elle conteste l'idée simpliste selon laquelle la massification des achats et la pression sur les tarifs des fournisseurs seraient nécessairement favorables aux consommateurs, comme le montrent les chiffres en introduction.

Il ne s'agit pas nécessairement de lutter contre l'existence des centrales, mais la question de **l'interdiction de certaines pratiques identifiées par la commission d'enquête, qui fragilisent les fournisseurs, mérite d'être traitée.**

Au niveau européen, comme l'a confirmé la ministre de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire au cours de son audition par la commission d'enquête, **la France entend plaider pour des règles européennes plus strictes, qui se rapprocheraient du niveau de protection existant en droit français.** La révision de la **directive dite pratiques commerciales déloyales (PCD) n°2019/633, prévue d'ici la fin de l'année 2026**, pourrait ainsi être l'occasion d'en rendre les dispositions plus contraignantes, par exemple :

-en **relevant le plafond d'application de la directive** : fixé à 350 millions d'euros de chiffre d'affaires, il correspond à un seuil distinguant en théorie les « petits » industriels qu'il faudrait protéger des « gros » industriels qui disposeraient d'un pouvoir de négociation plus important ; ce seuil pourrait être soit relevé, soit supprimé, dès lors que l'acheteur dépasse un certain seuil de chiffre d'affaires qu'il s'agirait de définir ;

-en **complétant la liste des pratiques prohibées**, à l'instar des avantages sans contrepartie, ou le fait pour un fournisseur de devoir entrer en négociation avec une centrale de services avant de pouvoir négocier avec une centrale d'achat.

Si cette directive a permis d'encadrer au niveau européen certaines pratiques déloyales, force est de constater que son contenu n'offre plus aujourd'hui une régulation efficace du secteur au sein du marché intérieur.

Une proposition plus radicale pourrait consister à imaginer une nouvelle politique anti-entente : à l'image du *Sherman Antitrust Act* de 1890 ou du *Clayton Act* de 1914 aux États-Unis, il s'agirait d'éviter que trois acteurs se partagent le marché réduisant ainsi structurellement la concurrence. Dans cette hypothèse, si des centrales européennes d'un même distributeur pourraient être autorisées, à la condition d'être bien encadrées, en revanche, **seraient prohibées les centrales multi-distributeurs qui font peser un risque important sur le marché européen.** Ou, si les alliances à l'achat, qui sont des

ententes entre distributeurs sont pérennisées, accepter des modes d'entente des fournisseurs à l'occasion des négociations.

Plus globalement, la rapporteure appelle à une réflexion sur les moyens de limiter l'emprise de tout acteur de la distribution, qu'il soit indépendant, intégré ou sous la forme d'une alliance à l'achat.

3. Renforcer le pouvoir de négociation des agriculteurs

Rééquilibrer le pouvoir de négociation détenu par les distributeurs et par les industriels au profit des agriculteurs nécessite en premier lieu une application plus stricte des dispositions législatives existantes (renforcement des sanctions, cf. *infra*).

Néanmoins, le pouvoir de marché des producteurs dans les négociations pourrait être amélioré par :

- Un renforcement du poids des regroupements de producteurs ;
- Une amélioration du dispositif de contractualisation pluriannuelle entre agriculteurs et industriels à « l'amont » de la chaîne de valeur.

Le projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles, présenté le 8 avril 2026 en Conseil des ministres, propose de nouvelles dispositions allant dans ce sens. Ces deux axes ont également été retenus au niveau européen, dans le contexte de la révision en cours du règlement sur l'organisation commune des marchés agricoles (OCM), qui sera soumise au Parlement européen en juin prochain. Cette révision prévoit ainsi de rendre obligatoire – sauf exceptions – le contrat écrit dans la plupart des transactions entre un producteur agricole et le premier acheteur, sur le modèle des lois EGalim, et entend renforcer les regroupements de producteurs.

a) Mieux reconnaître le rôle crucial des organisations de producteurs

La révision en cours du règlement « OCM » entend ainsi encourager le regroupement des agriculteurs en OP, afin d'accroître leur pouvoir de négociation face aux industriels et à la grande distribution. Il s'agit notamment d'assouplir la reconnaissance administrative des OP par les États, et de faciliter leur création dans le secteur de l'agriculteur biologique.

D'après la GEFEL, « *pour les fruits et légumes, la concentration de l'offre dans des OP et des AOP est la première solution à toutes les problématiques liées aux relations commerciales* ». Aujourd'hui, 70 % des producteurs de fruits et légumes sont intégrés dans ce modèle.

Ces regroupements offrent une véritable opportunité de rééquilibrage des relations commerciales avec l'aval, en massifiant l'offre, en mutualisant les moyens, en planifiant la production et son adaptation au marché, **tout en offrant une meilleure rémunération pour les producteurs, dans l'esprit des lois EGalim.**

Les AOP regroupent des OP reconnues et ne peuvent bénéficier de dérogations au droit de la concurrence que si elles assurent une activité économique réelle comme la mise en marché : la GEFEL prend l'exemple de l'AOP de mise en marché « les Maraîchers Français », constituée de la plupart des OP productrices de tomates et de concombres membres de l'AOP nationale « tomates et concombres » : « *ces OP confient à l'AOP LMF la mise en marché pour les promotions nationales de tomates et de concombres par un emballage commun* ».

Le regroupement en OP pour accroître le pouvoir de marché dans les négociations est une nécessité reconnue par les acteurs, raison pour laquelle il doit aujourd'hui être davantage encouragé par les pouvoirs publics.

Plusieurs interlocuteurs de la commission d'enquête ont néanmoins indiqué qu'une interprétation restrictive du droit de la concurrence pouvait constituer un frein à l'organisation collective des producteurs et à la mutualisation effective de leur pouvoir de négociation.

Il est ainsi proposé que le ministre de l'Économie saisisse l'Autorité de la concurrence afin qu'elle procède à l'actualisation de son avis sur le secteur agricole, dès lors que le dernier en la matière date de 2018, soit antérieurement aux lois EGalim, et qu'elle formule de nouvelles recommandations afin de rééquilibrer le pouvoir de négociation des producteurs.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
6	Prévoir une saisine, par le Ministre de l'économie, de l'Autorité de la concurrence, afin qu'elle actualise son avis sur le secteur agricole et formule de nouvelles recommandations pour faciliter le rééquilibrage du pouvoir de négociation des producteurs, dans le respect du droit de la concurrence national et européen.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation (Autorité de la concurrence)	2027	Saisine de l'Autorité de la concurrence

b) Diffuser la contractualisation pluriannuelle

Une meilleure diffusion de la contractualisation pluriannuelle entre agriculteurs et industriels apparaît également indispensable au renforcement du pouvoir de négociation des agriculteurs. À la suite des auditions des filières agricoles réalisées par la commission d'enquête, force est de constater que la contractualisation n'est pas encore tout à fait entrée dans les mœurs : le constat d'un **manque d'appropriation de ces contrats par les agriculteurs** a été posé par de nombreux interlocuteurs, et les raisons en sont multiples (méthode peu lisible, insuffisamment partagée, crainte de figer des relations traditionnellement orales ou de gré à gré en raison de la volatilité des volumes, de la demande, complexité administrative...).

Pourtant, la contractualisation offre aux producteurs des perspectives économiques en sécurisant les débouchés et la rémunération¹. **Accompagner les filières dans la contractualisation pourrait être une piste intéressante**, mais ne saurait suffire à faire évoluer les pratiques dans certaines filières.

A également pu être abordée au cours des auditions **la possibilité que de nouvelles filières rejoignent le dispositif, si besoin à titre expérimental** : inclure davantage de filières paraît indispensable pour garantir une plus large prise en compte des coûts de production dans la vente de produits agricoles, mais l'outil doit être compatible avec le fonctionnement des filières. Pour les fruits et légumes frais, sujets aux aléas climatiques et aux fluctuations de demandes du consommateur, la contractualisation n'apparaît pas comme une solution viable, et la filière ne souhaite d'ailleurs pas intégrer le dispositif. Les députés Babault et Izard proposent par exemple dans leur rapport remis le 10 octobre 2024 au ministère de l'agriculture, que les filières qui le souhaitent puissent rejoindre le dispositif de contractualisation, estimant par exemple que la filière des **légumes et fruits destinés à la transformation ou à la conservation** fonctionne selon des modalités ne faisant pas obstacle à la contractualisation².

Enfin, la question de la simplification des propositions **de contrats que doivent présenter les producteurs a été abordée** : contrairement à ce que la loi prévoit, **alors que la proposition de contrat doit émaner du producteur, elle fait en général défaut** (souvent en raison de la complexité administrative...).

L'article 19 du projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles prévoit de fixer un délai maximal de quatre mois pour les négociations à l'amont, entre l'acheteur et le producteur, à compter de la réception par l'acheteur de la proposition de contrat ou de la proposition

¹ D'ailleurs la Commission européenne, dans sa proposition de révision du règlement OCM, a décidé de rendre obligatoires les contrats écrits, sur le modèle des lois EGalim, en conservant une possibilité de renégociation en fonction des variations de prix des intrants (par exemple les engrais).

² « Perspectives d'évolution du cadre juridique applicable aux négociations et aux relations commerciales dans la filière agroalimentaire », conclusions de la mission confiée le 22 février 2024 par le Premier Ministre aux députés Anne-Laure Babault et Alexis Izard.

d'accord-cadre dans le cas d'une OP¹. Cette initiative vise à **lutter contre les stratégies de retard volontaire de la signature, parfois destinées à affaiblir le pouvoir des producteurs, mais encore faut-il que ces derniers soient à l'initiative d'une proposition de contrat.**

La simplification des règles de proposition de contrat pourrait ainsi être utile², mais la commission d'enquête considère que la contractualisation repose avant tout sur des motifs économiques : les organisations de producteurs expliquent l'absence de propositions de contrats par leurs adhérents par le fait que la contractualisation ne garantit pas des conditions tarifaires suffisamment satisfaisantes. Pour ce faire, une meilleure prise en compte des indicateurs de référence paraît indispensable afin d'inciter les producteurs à opter pour la contractualisation.

c) Renforcer l'importance des indicateurs de référence dans les contrats « amont »

Avec les lois EGalim, le législateur a souhaité renforcer la construction du prix en « marche avant », en intégrant les coûts de production lors de la détermination des prix dès les contrats dits « amont », entre le producteur et le premier acheteur. Les indicateurs de référence sont ainsi établis par les interprofessions, ou les instituts techniques compétents à la demande de l'interprofession.

L'utilisation des indicateurs n'est toutefois pas uniforme selon les filières. De plus, **les parties déterminent librement au cours de la négociation amont le prix de cession et pour ce faire, choisissent les indicateurs retenus et leur poids dans la détermination des formules de prix³.**

Les députés Babault et Izard avaient ainsi proposé dans leur rapport d'utiliser les indicateurs élaborés par les organisations interprofessionnelles en les assortissant d'une **pondération minimale dans les formules de prix utilisées dans les contrats amont. Néanmoins, les députés alertaient eux-mêmes sur le risque que cette pondération d'un indicateur de coût de production précis entraîne une sorte de « prix plancher » ou à tout le moins, rigidifie la formation des prix.**

La mise en place de prix planchers est théoriquement efficace pour supprimer un pouvoir de marché en situation de monopsonne (ce qui est le cas en situation d'industriels peu nombreux disposant d'un fort pouvoir de marché face à une multiplicité de producteurs), mais ils comportent un risque de perte de compétitivité de la filière agricole française, en ce qu'ils

¹ D'après le projet de loi, passé ce délai, les parties devront obligatoirement recourir au Médiateur des relations commerciales agricoles, puis, si nécessaire, au Comité de règlement des différends commerciaux agricoles. Cette mesure vise à accélérer les processus et à limiter les déséquilibres de pouvoir.

² Voir la partie IV du rapport.

³ 15^{ème} alinéa du III de l'article L. 631-24 du CRPM.

inciteraient les industriels à s'approvisionner sur les marchés mondiaux plutôt que sur les marchés français, renchérés.

L'article 19 du projet de loi propose donc que les parties se réfèrent à ces indicateurs de référence dans les contrats et accords-cadres *« sauf mention explicite (...) de leur choix de se référer à d'autres indicateurs relatifs aux coûts pertinents de production en agriculture et à l'évolution de ces coûts ainsi que des raisons de ce choix »*.

Il s'agit du **principe « appliquer ou expliquer »** : le fait **d'obliger les parties à se référer à ces indicateurs de coût de production établis par les interprofessions dans les formules de prix – sauf mention explicite contraire et justifiée – constitue une avancée intéressante**, qui devrait renforcer leur rôle dans la construction des prix, sans rigidifier à l'excès la négociation « amont » et la détermination du prix d'achat.

d) L'élargissement de l'expérience sur les « tunnels de prix »

La direction générale du Trésor, dans ses propositions visant à renforcer le pouvoir de marché des agriculteurs faites au ministre de l'économie élaborées en juillet 2024, recommandait **l'extension des clauses de « tunnel de prix », expérimentées dans la filière bovine, aux autres filières, par décret, à titre expérimental**. Ces clauses de prix seraient obligatoires dans le contrat, mais sans qu'il soit possible d'imposer le niveau des bornes du « tunnel de prix », qui demeurerait librement déterminé par les parties au contrat, afin de respecter le règlement OCM des produits agricoles.

C'est précisément ce que prévoit **l'article 21 du projet de loi : il propose à l'ensemble des filières agricoles d'intégrer, si elles le souhaitent, le mécanisme du « tunnel de prix » expérimental, déjà en vigueur dans le secteur bovin**. Cette expérimentation de l'utilisation de la clause de « tunnel de prix » dans les contrats amont s'achèverait au 1^{er} janvier 2037, et l'expérimentation durerait cinq ans – renouvelable une fois.

Ce dispositif encadrerait les prix de vente dans les contrats commerciaux en définissant outre une borne plafond, une **borne minime, qui ne pourrait être inférieure aux indicateurs de coûts de production issus des interprofessions ou, à défaut, des instituts techniques, tout en laissant aux parties la possibilité de s'en écarter en choisissant un autre indicateur, à condition de le justifier explicitement**.

Cette mesure protégerait donc les parties contre les fluctuations brutales des prix, renforcerait l'importance des indicateurs de référence tout en maintenant la souplesse indispensable aux échanges commerciaux. Toutefois, **les tunnels de prix, dont les résultats ne sont pas probants, divisent les acteurs de la chaîne alimentaire, agriculteurs, industriels et distributeurs**.

B. RÉGULER LES RELATIONS COMMERCIALES DE MANIÈRE PLUS EFFICACE

1. Améliorer les dispositifs de contrôle

a) Fournir à la DGCCRF les moyens nécessaires à ses missions, notamment au contrôle du respect des lois EGalim

La commission d'enquête, comme le groupe sénatorial de suivi des lois EGalim, est convaincue de la fonction qui incombe à la DGCCRF dans la bonne application de l'encadrement des relations commerciales. Aussi estime-t-elle qu'**il est moins nécessaire de refondre le cadre législatif actuel, que d'assurer son exécution rigoureuse.**

Or, elle estime que les contrôles réalisés par la DGCCRF sont insuffisamment nombreux. **Si elle partage la volonté de cette direction d'améliorer le ciblage de ses enquêtes, elle considère toutefois que cette démarche ne doit pas s'accompagner d'une baisse de l'intensité des contrôles.**

Concernant le **ciblage des contrôles**, en premier lieu, la commission considère que les procédures de signalement et les garanties apportées aux entreprises victimes de pratiques restrictives de concurrence sont déjà suffisamment riches – à l'exception du dispositif prévu pour les lanceurs d'alerte, au champ duquel doivent être intégrées ces pratiques¹.

L'essentiel tient donc à **la nécessité de remédier à la réticence des acteurs en matière de signalement**. La commission a constaté avec satisfaction les échanges que la DGCCRF a engagés avec les fédérations professionnelles pour leur expliquer l'importance, dans de nombreuses enquêtes, que revêt le recueil de déclarations non-anonymisées.

La commission encourage donc la DGCCRF à poursuivre ce travail et plus généralement, comme le préconise le professeur Muriel Chagny, à *« mieux faire connaître, notamment à destination des petites et moyennes entreprises, d'une part, pour les victimes, les différentes possibilités de saisine et leurs modalités respectives, sans oublier de faire état des actions susceptibles d'être engagées devant une juridiction et des possibilités de médiation, et d'autre part, pour les entreprises mises en cause, les droits qui sont les leurs, dans le cadre des enquêtes ou des procédures »*.

Au-delà des procédures de signalement, **la commission est attachée à ce que la DGCCRF revoie l'ambition de ses contrôles à la hausse** et, comme l'avait déjà recommandé le groupe de suivi, **transmette au Parlement des bilans annuels précis relatifs au respect des lois EGalim.**

¹ Décret n° 2022-1284 du 3 octobre 2022 relatif aux procédures de recueil et de traitement des signalements émis par les lanceurs d'alerte et fixant la liste des autorités externes instituées par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.

Elle estime en toute hypothèse dans ce cadre que l'action de contrôle de la DGCCRF doit être développée pour l'ensemble des acteurs de l'agroalimentaire, qu'il s'agisse de l'amont agricole, encore récalcitrant en matière de contractualisation, comme des industriels et des distributeurs, qui peuvent méconnaître l'encadrement des relations commerciales élaboré par les lois EGalim comme commettre des pratiques restrictives de concurrence ou anticoncurrentielles.

Elle considère en effet que la DGCCRF assure un contrôle relativement satisfaisant du respect du formalisme contractuel – à l'exception du principe de contractualisation, qui demeure méconnu par certaines filières agricoles –, mais que **des progrès pourraient être accomplis en matière de pratiques restrictives de concurrence.**

Pour faciliter l'action de la DGCCRF, la commission propose deux dispositifs nouveaux qui pourraient être intégrés à l'occasion de l'examen du projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles. Le premier vise à pérenniser le dispositif Descrozaille permettant au fournisseur, en l'absence d'accord à la date butoir, de mettre fin plus facilement à ses relations commerciales avec le distributeur, le second qui prévoit que le distributeur engage sa responsabilité en cas de suspension de commandes non justifiée lors de la période des négociations commerciales.

La commission est par ailleurs attentive à ce que la DGCCRF dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement des missions que le législateur lui a confiées, notamment dans un contexte de baisse relative de ses effectifs, qui est concomitante de l'augmentation de ses fonctions. Le ministre Serge Papin a à ce titre indiqué à la commission lors de son audition qu'il a demandé à Sarah Lacoche de procéder à la « *restructuration de la DGCCRF* », c'est-à-dire à « *dégager des ETP sans embaucher* », notamment par la « *régionalisation de certaines missions* ». **Il importera à cette fin de veiller à ce que cette restructuration ne compromette pas le bon exercice, par la DGCCRF, des missions que le législateur lui a confiées.**

**Évolution des effectifs des services déconcentrés de la DGCCRF
consacrés aux pratiques anticoncurrentielles et restrictives de concurrence**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Effectifs consacrés aux pratiques anticoncurrentielles	166	180	166	162	178	188	189	167	159
Effectifs consacrés aux pratiques commerciales restrictives et aux relations commerciales entre entreprises	170	202	192	179	177	190	173	136	156
Total	336	382	358	341	355	378	362	303	315

Source : DGCCRF

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
7	- Améliorer encore le ciblage des contrôles effectués par la DGCCRF ; - poursuivre le dialogue avec les fédérations professionnelles pour améliorer le ciblage des contrôles et favoriser l'aboutissement des enquêtes.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026	Circulaires, dialogue institutionnel, rapports

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
8	Pérenniser le dispositif Descrozaille permettant au fournisseur, en l'absence d'accord avec le distributeur à la date butoir : - soit de mettre fin à toute relation commerciale avec le distributeur, sans que ce dernier puisse invoquer la rupture brutale de la relation commerciale ; - soit de demander l'application d'un préavis tenant notamment compte des conditions économiques du marché et, en l'absence d'accord sur ce préavis, lui permettre de mettre fin à toute relation commerciale avec le distributeur, sans que ce dernier puisse invoquer la rupture brutale de la relation commerciale.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
9	Prévoir que le distributeur engage sa responsabilité lorsqu'au moment des négociations commerciales il réduit significativement le niveau de ses commandes à un fournisseur sans justifier par écrit les raisons de cette diminution, leur caractère nécessaire et indépendant des négociations commerciales.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret

b) Donner un caractère dissuasif aux sanctions encourues

La commission a observé que, selon les mots d'Olivier Mevel, « *le risque économique lié à une sanction reste, dans de nombreux cas, inférieur aux gains potentiels issus de pratiques de contournement* ».

Elle recommande donc que le plafond des sanctions soit rehaussé lorsqu'il s'avère insuffisamment dissuasif, car dérisoire au regard des avantages financiers que l'opérateur a tirés de son comportement fautif.

La DGCCRF a, à ce titre, préconisé qu'une « *sanction maximale alternative égale au double des dépenses de publicité engagées pourrait davantage correspondre à la sévérité requise* » en cas de méconnaissance de l'encadrement des promotions. Pour rappel, le plafond de l'amende administrative encourue dans cette hypothèse s'élève, pour une personne morale, soit à 375 000 euros, soit à la moitié des dépenses de publicité effectuées au titre de l'avantage promotionnel.

Plus généralement, **si l'article L. 442-4 du code de commerce prévoit des plafonds de sanction élevés** en matière de pratiques restrictives de concurrence (cinq millions d'euros, le triple du montant des avantages induit perçus ou obtenus ou 5 % du chiffre d'affaires hors taxes réalisé en France par l'auteur des pratiques), **il ne précise toutefois pas**, comme le professeur Muriel Chagny l'a souligné devant la commission, « *de critères légaux de détermination du quantum* ».

Elle préconise donc de « *s’inspirer des critères fixés par l’article 1254 du code civil* » quant à la sanction civile des fautes lucratives. Cet article dispose ainsi que « *le montant de la sanction est proportionné à la gravité de la faute commise et au profit que l’auteur de la faute en a retiré* » et prévoit que, si l’auteur est une personne morale, « *ce montant ne peut être supérieur au quintuple du montant du profit réalisé* ».

Enfin et surtout, **la commission regrette l’importance des délais dans lesquels les sanctions prononcées deviennent exécutoires**, notamment due aux contentieux engagés par les centrales d’achat internationales lors de leur notification.

La commission sera donc attentive aux décisions rendues par les juridictions saisies de ces affaires – et estime que la France devra porter, au niveau européen, une réforme du droit applicable aux pratiques déloyales.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
10	- Rehausser le plafond de la sanction encourue pour méconnaissance de l’encadrement des promotions ; - Préciser les critères légaux de détermination du <i>quantum</i> de l’amende civile encourue pour des pratiques restrictives de concurrence.	- Parlement - Ministre de l’économie - Ministre de la consommation	2027	Loi

c) Défendre la logique des lois EGalim lors de la future révision de la directive sur les pratiques commerciales déloyales

La commission d’enquête a accueilli favorablement l’adoption du règlement (UE) 2026/697 du 11 mars 2026 relatif à l’application transfrontalière de la directive sur les pratiques commerciales déloyales¹, dans la mesure où ce texte introduit plusieurs mécanismes de coopération qui

¹ Règlement (UE) 2026/697 du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2026 relatif à la coopération entre les autorités d’application chargées de veiller à l’application de la directive (UE) 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d’approvisionnement agricole et alimentaire.

favoriseront la caractérisation des pratiques restrictives de concurrence (mécanismes d'assistance mutuelle et d'action coordonnée).

La DGCCRF a de surcroît indiqué à la commission que lors des premiers groupes de travail sur ce règlement, *« les autorités françaises émettaient des réserves sur le constat initial de la Commission sur l'impossibilité d'agir pour les États membres à l'encontre d'un acheteur situé dans un autre État membre »* et avaient *« exprimé des inquiétudes sur le risque que le règlement n'entrave l'action d'un État membre, y compris lorsqu'une action ne nécessitait pas d'utiliser les mécanismes du règlement »*.

Si ces préoccupations *« ont été dissipées par la Commission, ce qui a conduit les autorités françaises à soutenir l'adoption de ce texte »*, la commission considère toutefois que ce règlement, qui traite uniquement de la coopération institutionnelle et procédurale, **ne résout en rien le problème d'application des lois EGalim qui résulte de l'installation des principales centrales d'achat et de services hors du territoire national**, dans la mesure où ces dernières échappent au périmètre de la directive (UE) 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales (PCD)¹.

La commission est donc particulièrement attentive au fait que **la Commission européenne a récemment engagé la révision de la directive 2019/633**. La Commission européenne a ainsi procédé à une consultation publique qui s'est étalée du 5 décembre 2025 au 27 février 2026 et à laquelle l'essentiel des acteurs français du secteur ont participé².

La commission juge dans ce contexte essentiel que le Gouvernement défende, à l'échelle européenne, l'extension du périmètre de la directive PCD, pour qu'elle soit applicable aux pratiques des centrales d'achat et de services européennes³.

La DGCCRF a signalé à la commission à ce titre que **les autorités françaises auraient indiqué à la Commission européenne que la France s'interrogerait du soutien à apporter à la révision de la directive si celle-ci ne devait pas aboutir « à inclure les pratiques des centrales d'achat européennes dans son champ d'application »**.

Il s'agirait pour ce faire, en premier lieu, **d'étendre le champ d'application de la directive** en prévoyant un volume minimal d'affaires (exprimé en volume d'achat ou en chiffre d'affaires) à partir duquel toutes les relations commerciales d'un acheteur seraient soumises à la directive, indépendamment du chiffre d'affaires de ses fournisseurs. Pour y intégrer également les relations commerciales entre des acheteurs qui échapperaient à

¹ Directive (UE) 2019/633 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire.

² Commission européenne (2025) Appel à contributions en vue d'une analyse d'impact. Révision des règles de l'Union européenne relatives aux pratiques commerciales déloyales interentreprises dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire.

³ Voir la partie IV., A., 2. du rapport.

ce seuil et des fournisseurs dont le chiffre d'affaires serait inférieur à 350 millions d'euros, les relations commerciales seraient soumises à la directive dès lors que le chiffre d'affaires de l'acheteur serait supérieur à celui du fournisseur d'un pourcentage à déterminer.

En second lieu, les autorités françaises proposeraient l'**introduction de nouvelles clauses et pratiques interdites** par la directive, telles que les pénalités logistiques abusives et l'attribution au contrat de services d'un caractère obligatoire et préalable à la signature du contrat de vente des marchandises. Elles souhaiteraient en outre que les notions englobantes de déséquilibre significatif et d'avantage sans contrepartie soient intégrées au dispositif.

La commission considère que ces éléments sont grandement encourageants et incite le Parlement à suivre attentivement l'évolution de ces négociations, qui seront déterminantes à l'amélioration du contrôle des centrales d'achat et de services européennes.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
11	Œuvrer à l'échelle européenne en faveur de l'extension du périmètre d'application de la directive 2019/633 notamment pour y intégrer les centrales.	Premier ministre Secrétariat général aux affaires européennes Ministre du commerce	2026	Négociations institutionnelles européennes

2. Renforcer la protection des fournisseurs en situation de dépendance économique

a) Réviser la définition de l'abus de dépendance économique

La commission a été convaincue au cours de ses travaux de la **nécessité de réviser la définition de l'abus de dépendance économique, dont l'interprétation actuelle par les autorités de contrôle est par trop restrictive**¹.

Il lui apparaît en effet que la révision de cette notion permettrait aux autorités de contrôle d'apprécier et, le cas échéant, de **sanctionner les**

¹ Voir la partie II du rapport.

pratiques déloyales que les distributeurs asseyent sur la puissance d'achat nouvelle que leur confère la concentration du secteur.

Plutôt que de réviser la définition des pratiques restrictives de concurrence énumérées, par exemple, à l'article L. 442-6 du code de commerce, au risque de complexifier encore l'état du droit au détriment des petites et moyennes entreprises, la commission juge donc préférable **d'améliorer la définition de l'abus de dépendance économique, laquelle permettra d'englober des pratiques telles que le déréférencement abusif et l'octroi d'avantages sans contrepartie.**

Le professeur Muriel Chagny et Umberto Berkani, rapporteur général de l'Autorité de la concurrence, ont au surplus souligné devant la commission que **le droit des pratiques anticoncurrentielles présente un avantage significatif en termes d'application dans l'espace** : la théorie des effets permet à l'Autorité de la concurrence d'examiner l'activité d'une centrale dès lors qu'elle a des effets en France, ce qui permet de neutraliser leur tentative de contournement du droit national. Le bilan concurrentiel récemment engagé par l'Autorité à l'égard des centrales Concordis, Aura et par ricochet, Everest et Epic, en témoigne.

La commission recommande vivement à la représentation nationale et au Gouvernement d'engager une réforme des dispositions de l'article L. 420-2 du code de commerce relatives à l'abus de dépendance économique, pour atteindre les objectifs qu'elle a identifiés comme essentiels au rééquilibrage des relations commerciales. Si elle n'en précise pas le contenu à ce stade, elle est cependant convaincue des objectifs qu'une telle réforme devra poursuivre et partage à ce titre l'appréciation du professeur Muriel Chagny et de l'Autorité de la concurrence.

Le professeur Muriel Chagny a ainsi formulé ces suggestions précieuses lors de son audition : *« Il faudrait, à mon sens, **modifier la rédaction actuelle du texte de façon à ce que celui-ci soit plus directif et plus explicite à l'attention des organes en charge de son application.** Il me semble qu'il devrait être clairement indiqué que la dépendance économique existe aussi bien lorsqu'elle a été complètement subie que lorsqu'elle a été « choisie ». **Elle devrait pouvoir être établie sans avoir à vérifier que quatre critères cumulatifs sont remplis, mais à partir d'indices.** On pourrait aussi imaginer d'introduire dans le texte d'autres notions alternatives, comme la puissance d'achat ou la puissance de vente. »*

Cette appréciation correspond, pour l'essentiel, aux objectifs que l'Autorité de la concurrence attachait aux recommandations qu'elle avait formulées en la matière dans son avis de 2015¹ :

- *« introduire une appréciation plus circonstanciée et plus souple des critères de qualification d'une situation de dépendance économique, en accordant dans l'analyse*

¹ Autorité de la concurrence, avis n° 15-A-06 du 31 mars 2015 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, paragraphe 294.

une place centrale à l'appréciation de la capacité de l'opérateur en situation de dépendance alléguée, de mettre en œuvre une solution de remplacement dans un délai raisonnable » ;

- « élargir explicitement l'horizon de prise en compte des effets au moyen terme. En effet, s'il apparaît peu probable que les pratiques mentionnées dans le cadre du présent avis engendrent des effets restrictifs visibles à court terme, elles pourraient être susceptibles d'avoir un effet négatif à moyen terme, en entraînant notamment une réduction de l'incitation à investir ou innover, ou une réduction de l'offre. »

La commission recommande donc de réviser en ce sens l'abus de dépendance économique, pour améliorer la protection des fournisseurs et, partant, rééquilibrer la chaîne de valeur.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
12	Réviser la définition de l'abus de dépendance économique prévue à l'article L. 420-2 du code de commerce.	Parlement Ministre de l'économie DGT Ministre de la consommation DGCCRF	2027	Loi

b) Renforcer les dispositifs de médiation commerciale

La commission a constaté tout au long de ses travaux que **les négociations commerciales françaises sont traversées par des tensions significatives, qui traduisent une incompréhension mutuelle entre les acteurs.**

Dans ce contexte, **les mécanismes de médiation commerciale et de concertation entre les différents acteurs de la chaîne de valeur apparaissent particulièrement précieux**, en dépit de leurs limites, qu'il s'agisse du médiateur des relations commerciales agricoles ou de la commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC)¹.

Concernant le médiateur des relations commerciales agricoles, la commission d'enquête estime que son **rôle du médiateur devrait être élargi**. Son champ d'activité pourrait en effet aller plus loin que les seules filières alimentaires, couvrir par exemple le DPH, et s'intéresser aux négociations dans leurs étapes ultérieures aux conclusions de contrats avec les prix « 3 net », telles que les prix « 5 net », voire « 6 net ». Pour traduire cette ambition, il est proposé de changer sa dénomination de médiateur des relations commerciales agricoles en **médiateur des relations commerciales**.

¹ Voir les parties II du rapport.

Cette évolution de périmètre suppose d'enrichir les services du médiateur, en particulier durant les négociations commerciales. En période budgétaire contrainte, il est proposé de prévoir, au travers d'un protocole de coordination interministériel, la **mise à disposition d'ETP supplémentaires par les ministères intéressés, à savoir Agriculture et Consommation, au niveau national mais surtout au niveau régional**. Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (Draaf), et direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) proposeraient, en complément de leurs fonctions de contrôle un service de **conseil et de médiation spécifique à destination des PME et ETI** pour permettre à ces dernières de mieux faire valoir leurs intérêts lors des négociations commerciales. Ce réseau déconcentré serait animé par le médiateur.

La commission a en outre observé que **le médiateur ne s'est pas encore saisi de l'ensemble des instruments qui lui ont été attribués**. Il n'a pas fait usage de sa faculté à s'auto-saisir, qu'il n'a pas davantage saisi le ministre de l'économie, et qu'il n'a pour l'heure publié qu'un seul avis relatif aux conditions de poursuite de la collecte de lait en cas de non-renouvellement d'un accord-cadre¹.

La commission d'enquête considère par ailleurs que la commission d'examen des pratiques commerciales pourrait jouer un rôle plus important, compte tenu de sa composition, qui est « *l'un de ses atouts-maîtres* » selon le professeur Muriel Chagny qui a siégé en son sein. La CEPC rassemble en effet des parlementaires, des représentants des distributeurs, des fournisseurs et des administrations compétentes, comme des personnalités qualifiées, qu'elles soient juristes ou économistes.

Son approche, fondée sur la qualité de ses acteurs et orientée vers la conciliation plutôt que vers la répression, est, comme le souligne le professeur Chagny, « *de nature à favoriser le dialogue et la concertation entre des partenaires dont les relations sont fréquemment conflictuelles, en même temps qu'elle permet un croisement des expertises et des expériences* », ce qui concourt « *à la pertinence et à la légitimité de ses avis et recommandations* ».

La commission d'examen des pratiques commerciales gagnerait donc à recourir à sa faculté d'auto-saisine, pour identifier les pratiques litigieuses et développer en conséquence des recommandations de bonnes pratiques.

Le professeur Muriel Chagny préconise même de confier à la commission d'examen des pratiques commerciales la résolution amiable de certains conflits. La commission estime qu'il serait opportun à cette fin **d'améliorer l'articulation institutionnelle entre le médiateur des relations commerciales agricoles et la commission d'examen des pratiques commerciales**.

¹ Médiateur des relations commerciales agricoles, avis relatif aux conditions de poursuite de la collecte de lait en cas de non-renouvellement d'un accord-cadre, 23 octobre 2024.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
13	Conforter les institutions de médiation commerciale et de conciliation entre les acteurs de la chaîne de valeur, notamment en élargissant le rôle du médiateur et en créant un réseau déconcentré Draaf-Dreets de conseil et de médiation spécifique à destination des PME et ETI.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF Ministre de l'agriculture DGAL Médiateur des relations commerciales agricoles Commission d'examen des pratiques commerciales	2027	Dispositions législatives, réglementaires Protocole interministériel agriculture-économie

c) Inciter les fournisseurs et leurs organisations professionnelles à dénoncer les abus de dépendance économique et à développer leur pouvoir de négociation

La commission a constaté tout au long de ses travaux que les fournisseurs de la grande distribution apparaissent souvent parcellisés et démunis face à des distributeurs qui travaillent efficacement, grâce à la concentration du secteur et aux instruments juridiques existants, au développement de leur puissance d'achat et donc à l'amélioration des conditions commerciales en leur faveur.

Il est donc, en premier lieu, primordial que les fournisseurs agricoles et industriels de la grande distribution informent les autorités de contrôle des situations litigieuses dont ils ont connaissance. L'amélioration du ciblage des contrôles de la DGCCRF dépend en effet directement de la qualité des informations dont elle sera destinataire.

Il apparaît, en second lieu, essentiel que les fournisseurs œuvrent à l'amélioration de leur pouvoir de négociation, notamment en réduisant l'effet qui résulte de l'atomisation qui les caractérise, dans le plus strict respect du droit.

La commission est à cet égard consciente des difficultés que connaissent les fournisseurs, comme des craintes qu'ils éprouvent. Aussi tient-elle à souligner le rôle crucial qui incombe aux organisations professionnelles à cette fin.

Dans ce cadre, la commission jugerait judicieux d'envisager **l'encadrement plus strict des baisses significatives et anormales de commandes**, par exemple en imposant aux distributeurs de signaler, durant la période des négociations commerciales, les réductions significatives de commandes aux autorités de contrôle. **Tel est le sens des deux recommandations proposées par la commission.**

Cette approche pourrait s'articuler, soit avec la révision suggérée de la définition de l'abus de dépendance économique, soit avec le droit des pratiques restrictives de concurrence. Il importerait en toute hypothèse de s'assurer qu'une telle évolution ne compromette pas le fonctionnement normal des négociations contractuelles – et ne constitue pas une contrainte excessive susceptible de défavoriser les fournisseurs les plus fragiles.

Recommandations				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
14	Rendre obligatoire pour le distributeur la notification préalable écrite et motivée, à la DGCCRF, de toute réduction significative du niveau de commandes à l'égard d'un fournisseur et assortir l'irrespect de cette règle d'une amende dissuasive.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret

Recommandations				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
15	Prévoir que pendant la période de négociations commerciales, le distributeur dispose d'un délai d'un mois à compter de la réception des conditions générales de vente et du tarif du fournisseur pour motiver explicitement et de manière détaillée, par écrit, son refus ou, présenter, selon les mêmes modalités, une réponse à l'offre du fournisseur, ou pour notifier son acceptation.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret

d) Prévoir un calendrier de négociations commerciales resserré au profit des PME

Sous l'effet de l'inflation, la loi n° 023-1041 du 17 novembre 2023 portant mesures d'urgence pour lutter contre l'inflation concernant les produits de grande consommation a prévu de fixer exceptionnellement la date butoir pour la signature des contrats aux 15 ou 31 janvier 2024 selon la taille de l'entreprise¹. Dans le cadre des négociations commerciales 2025-2026, une charte d'engagements mutuels a permis de renouveler une telle expérience pour les PME, afin de tenir compte des contraintes spécifiques de ces entreprises, à savoir, en particulier, la difficulté de négocier sur 3 mois et la nécessité d'éviter une éviction des rayonnages par les produits des plus grandes entreprises. **Compte tenu de l'intérêt de cette mesure, il apparaît**

¹ Pour les fournisseurs dont le chiffre d'affaires hors taxes était inférieur à 350 millions d'euros, il s'agissait du 15 janvier 2024. Pour ceux dont le chiffre d'affaires hors taxes était supérieur ou égal à 350 millions d'euros, la date butoir était le 31 janvier 2024. Cf. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048423101>

pertinent de fixer durablement la date-butoir prévoyant la finalisation des négociations au plus tard le 15 janvier pour ces seules entreprises.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
16	Fixer au 15 janvier la date butoir pour la signature des contrats, pour les seules PME fournisseurs de distributeurs.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation	2027	Loi

3. Valoriser davantage la production nationale

a) Améliorer l'information des consommateurs

La commission a observé avec satisfaction que **les divers acteurs de l'agroalimentaire se sont saisis des instruments qui leur permettent d'informer les consommateurs quant aux qualités de leurs produits¹**. Cela témoigne notamment de l'intérêt de leurs clients pour ces différents labels, mentions et scores, qu'ils concernent notamment :

- le caractère biologique (*publics* : AB ; Eurofeuille ; *privé* : Demeter ; etc.) ;
- l'origine (*publics* : IGP ; AOC ; AOP ; expérimentation d'Origin'Info, etc.) ;
- la qualité nutritive (*publics* : Nutri-score ; Label Rouge ; etc.) ;
- la part du prix qui rémunère l'agriculteur (*publique* : expérimentation du rémunérascoré ; *privées* : démarches telles que C'est qui le patron ? !, Juste & Vendéen ; etc.).

La commission est donc soucieuse que la multiplication de ces dispositifs n'engendre pas une complexité défavorable à l'information des consommateurs et à la politique commerciale des entreprises qui s'inscrivent dans cette démarche.

Selon les résultats d'une étude Kantar de juillet 2025 versés aux travaux de la commission par un industriel, **un consommateur serait**

¹ Voir la partie IV du rapport.

aujourd'hui exposé en moyenne à 37 labels, 17 mentions et 5 scores sur les produits du quotidien.

L'entreprise de commerce alimentaire en ligne La Belle Vie a indiqué à la commission que *« la prolifération des labels et indicateurs de qualité [constituait] un enjeu opérationnel et commercial réel »* pour elle, car elle induit :

- **une complexité croissante pour le consommateur**, accentuée par la coexistence de labels publics (AB, Label Rouge, AOP, AOC, IGP, etc.) et privés (HVE, Bleu Blanc Cœur, etc.) ;
- **un risque de dilution du « signal qualité »**, car *« la démultiplication de labels privés dont les cahiers des charges et les contrôles varient fortement affaiblit la valeur perçue de l'ensemble des certifications, y compris les labels officiels les plus robustes »*.

La commission estime donc primordial d'assurer la bonne compréhension du paysage des certifications par les consommateurs. Elle salue à ces titres les actions entreprises par l'État pour démêler l'écheveau, soit par la présentation de manière pédagogique de ces diverses certifications¹, soit par l'expérimentation d'outils, tels que le rémunérascoré et Origin'Info, qui permettraient au consommateur de disposer d'informations fiables sur la répartition de la valeur au long de la chaîne de production et de distribution et l'origine des produits.

En second lieu, le développement de tels dispositifs représente certes une opportunité, mais aussi un inconvénient pour les entreprises, surtout les plus petites d'entre elles. Ces diverses certifications reposent en effet sur des audits qui supposent des démarches administratives et engendrent des coûts financiers significatifs, lesquels **peuvent dissuader des petites entreprises, dont les produits satisferaient à ces cahiers des charges, de s'engager dans une voie désormais cruciale pour valoriser leurs produits et, partant, favoriser un équilibre économique dans la création de valeur au sein du secteur agroalimentaire.**

En conséquence, **la commission préconise l'évaluation des dispositifs existants et l'augmentation des contrôles réalisés sur les labels privés reconnus par l'État**, de manière à assurer la qualité de l'information disponible pour les consommateurs.

¹ Le ministère de l'économie a ainsi présenté sur son portail *[Bercy infos Particuliers](#)* les différents labels, mentions et certifications courants.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
17	- Évaluer les dispositifs expérimentaux d'information des consommateurs (Origin'Info et rémunérascoré) et les pérenniser en cas d'évaluation positive ; - Augmenter les contrôles réalisés sur les labels reconnus par l'État.	Parlement Ministre du commerce Ministre de l'agriculture DGCCRF	2026-2027	Dispositions réglementaires

b) Soutenir la compétitivité industrielle et la production nationale

L'enjeu de la production et de la compétitivité industrielle nationales a traversé l'ensemble des travaux de la commission. Elle est en effet convaincue que **les déséquilibres actuels au sein de la chaîne de valeur alimentaire se traduisent par la réduction de la rentabilité des exploitations agricoles et des entreprises de l'agro-alimentaire**. Il s'agit d'un cercle vicieux, qui compromet, à terme, la souveraineté alimentaire du pays.

La commission a trouvé particulièrement préoccupant que **des distributeurs utilisent parfois les importations comme éléments d'attractivité et leviers de concurrence à l'égard des produits agricoles nationaux**, en appliquant des marges faibles sur des produits d'importation et fortes sur les produits locaux¹.

Elle juge en conséquence que le soutien de la compétitivité industrielle et de la production agricole nationale, hors des dispositifs généraux d'aides publiques accessibles aux entreprises, doit découler, tout d'abord, du **rééquilibrage des relations commerciales et de la modification, à terme, de l'approche des distributeurs, qui doivent être soucieux des équilibres de la chaîne de valeur**.

La commission insiste, ensuite, sur le fait que **cette démarche repose largement sur l'évolution du comportement des consommateurs**. Si le comportement d'achat peut être orienté favorablement, comme en témoignent les initiatives telles que *C'est qui le patron ? !*, la commission a observé qu'elles demeurent anecdotiques à l'échelle du secteur agro-alimentaire. Il est donc

¹ Voir la partie III du rapport.

primordial que les divers instruments qui ont vocation à informer les consommateurs demeurent fiables ; ils constituent en effet un ressort fondamental de l'évolution des comportements de consommation.

Enfin, la commission rappelle que le périmètre de ses travaux exclut de nombreux champs essentiels à la promotion de la production agricole et industrielle nationale, au premier rang desquels figure la restauration hors domicile. Des études plus amples devront donc être consacrées au secteur agro-alimentaire pour restaurer les capacités de la ferme France.

4. Simplifier et stabiliser le cadre législatif

a) Évaluer régulièrement les dispositifs existants

La commission a constaté au long de ses travaux que les acteurs de la chaîne de valeur concordent sur le bien-fondé de l'objectif poursuivi par le législateur avec les lois EGalim et qu'ils saluent certaines dispositions (SRP+ 10, encadrement des promotions, etc.) en ce qu'elles ont limité la « guerre des prix ».

Elle a toutefois observé que **ces dispositifs ne permettent pas de remédier au déséquilibre fondamental qui s'est instauré entre les distributeurs et leurs fournisseurs et qu'ils ont parfois introduit dans les négociations commerciales une complexité dont souffrent principalement les petites et moyennes entreprises.**

Il est ainsi particulièrement révélateur que **la plupart des acteurs économiques, qu'ils soient agriculteurs, industriels ou distributeurs, aient appelé à la stabilité normative.**

La volonté du législateur d'apporter une solution à ce problème structurel s'est en effet traduite par l'amoncellement rapide de dispositifs, sans que des études d'impact n'aient parfois pu être réalisées au préalable et que de véritables évaluations n'aient été engagées par la suite.

Le contexte d'élaboration de la loi EGalim 2 illustre particulièrement les défauts de cette démarche, comme en témoigne avec éloquence ce courriel issu du cabinet de la DGCCRF dont la commission a pris connaissance au cours de ses travaux :

Extrait d'un courriel adressé le samedi 10 avril 2021 à la directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, Virginie Beaumeunier, à son cabinet et aux principaux cadres de la DGCCRF, dans le contexte de l'élaboration de la loi EGalim 2

« Je retiens de la RIM¹ de tout à l'heure :

- que le Premier ministre a arbitré l'idée de faire une dernière loi « agriculture » avant la fin du quinquennat (avant même de savoir ce que l'on mettra dedans) ;

¹ Réunion interministérielle.

- que la PPL¹ « Besson-Moreau » qui sera déposée le 15 avril prochain et sera examinée au mois de juin sera le véhicule législatif pour ces dispositions légales.

Il faut maintenant limiter les dégâts car il s'agit d'un exercice hautement périlleux dans lequel nous évoluons sans filets :

- C'est un **texte complètement improvisé en 2 RIM et moins d'un mois**. Alors que la loi EGA avait été construite avec tous les acteurs et avec de longs mois de préparations, on bricole une réforme qui va toucher le « cœur du réacteur ».

- C'est un **texte qui va être intégré dans une PPL et qui ne fera donc l'objet d'aucune étude d'impact et qui ne sera pas examiné par le Conseil d'État.** »

La commission appelle donc à l'évaluation régulière des dispositifs existants et juge à ce titre que **la démarche qu'incarne le groupe sénatorial de suivi des lois EGalim est particulièrement précieuse.**

b) Clarifier et simplifier les obligations juridiques

La commission considère que l'évaluation des dispositifs existants doit notamment avoir pour objectif de **clarifier les obligations juridiques qui incombent à chaque partie et, par là même, simplifier les relations commerciales.**

La fédération des entreprises et entrepreneurs de France (Feef) a pour rappel indiqué à la commission que le droit en vigueur « est devenu, pour les PME-ETI, excessivement complexe, rigide et inadapté à leur réalité économique. En pratique, [il] s'est traduit par une **forte complexification de la relation commerciale** : multiplication des formalités, allongement des CGV, recours accru aux conseils juridiques, technicisation des échanges, sans effet sur la création de valeur ni sur la capacité des PME-ETI à vendre au juste prix ».

Il importe donc d'**engager la simplification des dispositifs existants**, sans pour autant compromettre l'objectif qu'ils poursuivent.

La DGCCRF a par exemple préconisé, au sujet de l'obligation de contractualisation qui s'impose à l'amont agricole, « **d'alléger et de simplifier le formalisme requis de la proposition écrite de contrat**, en limitant le nombre d'éléments devant obligatoirement figurer dans celle-ci ». Elle suggère ainsi qu'il revienne à l'acheteur « **de compléter la proposition de contrat sur l'entièreté des dispositions requises, ou de faire une offre de contrat en l'absence de proposition de la part du producteur** ». Cette approche permettrait en effet de favoriser le développement de la formalisation contractuelle souhaitée par le législateur – et mérite donc d'être envisagée.

La commission a adopté cette approche dans son appréhension des évolutions de la puissance d'achat des distributeurs. Plutôt que de l'aborder à travers le prisme des pratiques restrictives de concurrence, notamment en créant de nouvelles pratiques restrictives ou en apportant des modifications aux dispositions relatives au déréférencement abusif qui pourraient, par leur

¹ Proposition de loi.

rigueur, fragiliser la position des PME dans les négociations commerciales, elle suggère donc de préciser la notion d'abus de dépendance économique.

Le professeur Muriel Chagny a en effet regretté que l'article L. 442-1 du code de commerce, qui régit les pratiques restrictives de concurrence, soit « *redevenu progressivement un catalogue sous l'effet des lois EGalim* », après les efforts accomplis pour lui donner une cohérence dans le cadre de l'ordonnance de 2019¹. Elle déplore que « *chaque crise ou difficulté [tende] à entraîner une greffe législative nouvelle, sans vision d'ensemble* ».

La commission, qui partage ces préoccupations, **juge donc primordial d'évaluer et de simplifier des dispositifs existants, plutôt que de générer par l'adoption de nouveaux dispositifs une complexité nouvelle.**

C. RÉÉQUILIBRER LES RELATIONS COMMERCIALES EN AMÉLIORANT LA TRANSPARENCE

1. Construire des relations économiques et financières entre industriels et distributeurs plus équilibrées : centrales européennes, prestations de services et marges arrière

Les **déséquilibres constatés** dans le présent rapport entre les différents maillons **de l'amont à l'aval** de la chaîne de valeur, y compris en termes de flux économiques et financiers, plaident pour un rééquilibrage progressif. Le rôle croissant joué par les **centrales européennes** avec leur cortège de contournements des règles du jeu fixées au niveau national et d'opacité des flux financiers entre les acteurs n'est plus acceptable, surtout qu'il s'exerce quasiment toujours au profit de la grande distribution et au détriment de la juste rémunération des producteurs et des fournisseurs. Il faut savoir, à un moment, **siffler la fin de la partie**. La commission entend le faire solennellement. Et en lien avec ce constat relatif aux centrales européennes, elle relève deux autres phénomènes problématiques.

Le premier concerne le poids des **prestations de services commerciales**. Souvent simple **droit de péage**, préalable à l'ouverture des négociations commerciales, et qualifié par certains de **racket** organisé à l'échelle internationale par la grande distribution, il n'est plus acceptable de tolérer de telles pratiques. Plutôt que de « *se battre comme des tigres* » pour baisser les prix – pour reprendre l'expression utilisée par une figure de cet univers, Gianluigi Ferrari, président de la centrale d'achat Everest et de la centrale de services Epic –, la commission préconise de **civiliser les relations commerciales** et d'apaiser, en particulier, le climat des grands épisodes annuels de négociation.

¹ Ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019 portant refonte du titre IV du livre IV du code de commerce relatif à la transparence, aux pratiques restrictives de concurrence et aux autres pratiques prohibées.

Plus globalement, ce sont les **marges arrière** qu'il faut ensuite rendre **plus transparentes**, afin d'éviter que les distributeurs récupèrent – dans la plus grande obscurité – une part croissante de la valeur créée par les filières, après s'être mis d'accord sur les prix de vente avec leurs fournisseurs.

Afin de clarifier, sur ces trois plans connexes (centrales européennes, prestations de services et marges arrière), les flux économiques et financiers entre les industriels et les distributeurs, souvent frappés d'une certaine opacité et en utilisant le paravent trop facile du secret des affaires, la commission propose donc de poursuivre **l'objectif des trois mesures** présentées ci-après.

a) Utiliser toutes les potentialités du droit national pour contrôler plus strictement l'activité des centrales européennes

Il convient tout d'abord de **contrôler plus strictement l'activité des centrales européennes**, qu'il s'agisse des centrales d'achat comme des centrales de services. Rien ne justifie que nos entreprises françaises soient contraintes - pour des produits très majoritairement fabriqués en France et livrés en France - de passer par un empilement de centrales d'achat et de services opaques basés dans des pays étrangers différents (Suisse, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, etc.). La commission souligne, à cet égard, l'importance du respect de la loi française par des acteurs qui négocient à l'étranger une part croissante de produits qui sont ensuite commercialisés sur le territoire national.

Outre le fait de **soutenir et de faire adopter une initiative européenne en la matière – ce qui constituerait déjà en soi une avancée** –, par exemple en utilisant le cadre de la future révision de la directive de 2019 sur les pratiques commerciales déloyales¹ (dite directive PCD) et notamment en élargissant son champ aux alliances et centrales d'achats et de services², il est souhaitable que les autorités publiques établissent un contrôle plus serré de leurs activités, en faisant pleinement appliquer le droit national. La DGCCRF et l'Autorité de la concurrence doivent se coordonner davantage à cette fin.

Dans la mesure où la loi EGalim 3 a affirmé le **caractère d'ordre public des dispositions du code de commerce relatives aux relations commerciales**, les dispositions issues des lois EGalim sont applicables à tout produit

¹ La directive PCD 2019/633 du 17 avril 2019 encadrant les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire protège les fournisseurs et acheteurs qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 350 millions d'euros. Ce plafond a pour conséquence de ne pas intégrer les centrales internationales dans le champ d'application de la directive. Le dispositif ne permet donc pas pour le moment de lutter contre les pratiques abusives des grandes centrales d'achat européennes, ce qui justifie que les autorités françaises militent au niveau européen pour un élargissement du champ d'application de cette directive.

² Deux des recommandations précédentes de la commission, les n°XX et XX, portaient ainsi, respectivement, sur l'extension du périmètre d'application de la directive 2019/633 et sur la définition de l'abus de dépendance économique pour mieux sanctionner les pratiques déloyales des distributeurs.

commercialisé sur le territoire national même si les distributeurs continuent de contester la compétence des autorités françaises pour les sanctionner, qu'il s'agisse de l'administration ou de la justice. Ces dernières doivent se saisir pleinement du caractère d'ordre public de ces mesures, aucune clause contraire dans les contrats ne saurait en effet y déroger. Il est à cet égard utile de rappeler que l'article 9 de la directive de 2019 prévoit que « *en vue d'assurer un niveau de protection plus élevé, les États membres peuvent maintenir ou introduire des règles visant à lutter contre les pratiques commerciales déloyales plus strictes que celles énoncées dans la présente directive, à condition que ces règles nationales soient compatibles avec les règles relatives au fonctionnement du marché intérieur* ».

Dans l'immédiat, le Gouvernement et, en son sein, le ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat devrait engager la **rédaction d'une charte entre les distributeurs et les fournisseurs permettant de mieux encadrer le champ d'action des centrales. Dans ce cadre, serait exclues certaines entreprises de la liste des fournisseurs des centrales européennes sur la base de critères objectifs : PME ou ETI, ou au moins 80 % de MPA française dans leurs produits ou production et vente majoritairement en France.**

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
18	Conclure une charte avec les distributeurs présents en France visant à exclure du champ des centrales européennes certaines entreprises : PME ou ETI, ou dont les produits intègrent au moins 80% de MPA française ou qui produisent et vendent majoritairement en France.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF Acteurs économiques	2026	Charte

En raison de l'opacité certaine qui caractérise les flux financiers entre les groupes de la distribution et leurs centrales européennes, la commission d'enquête juge indispensable obligatoire une déclaration annuelle de l'ensemble de ces flux, qu'ils soient destinés ou qu'ils proviennent de leurs centrales européennes, d'achat comme de services. Cette obligation déclarative pourrait être complétée par une documentation justifiant la prestation de service par référence à des comparables de marché.

Recommandations				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
19	Imposer aux distributeurs une déclaration annuelle des flux financiers avec les centrales d'achat et de services européennes.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Loi Décret
20	Utiliser toutes les potentialités du droit national pour contrôler plus strictement l'activité des centrales européennes, soumise à un cadre législatif français d'ordre public.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Pas de support juridique, initiative de l'Union européenne qui sera à transposer de façon rapide et extensive

b) Consacrer plus de moyens au contrôle et à l'encadrement des prestations de services commerciales

En vue d'**encadrer les prestations de services commerciales**, il est indispensable de déconnecter totalement les négociations des prix des produits de l'achat de telles prestations, qui sont de surcroît souvent fictives ou surfacturées¹. Ici encore, le droit européen devrait permettre de démanteler ces alliances de fait entre centrales d'achats et centrales de services ou – au moins – de limiter leurs abus. Pour l'heure, la DGCCRF, qui a longtemps laissé de côté ce sujet et a préféré se focaliser sur le respect des dates-butoirs ou des pénalités logistiques, dans un formalisme juridique souvent trop étroit, doit se tourner vers la question des prestations de services, en mettant l'accent dans ses contrôles sur les pratiques des centrales de services, en particulier sur la réalité ou non des prestations fournies. La DGCCRF pourrait également se doter de données précises relatives aux négociations menées en droit étranger

¹ Pour mémoire, Agcore, centrale européenne basée en Suisse dont est membre Intermarché, a été assignée en 2021 à payer une amende d'une hauteur de 150 millions d'euros, car elle facturait des services à faible impact commercial qui n'étaient pas demandés par les industriels, mais constituaient en réalité un « droit d'entrée » en négociations, sans contrepartie économique réelle. En janvier 2022, l'enseigne Intermarché a également fait l'objet d'une amende administrative d'un montant de 19,2 millions d'euros pour les pratiques de cette même centrale de services pour ne pas avoir fait figurer les services internationaux fournis dans les conventions signées avec ses fournisseurs français.

afin de disposer d'une information fiable tant en valeur qu'en volume. De telles évolutions exigent de doter cette administration de plus de moyens.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
21	Consacrer plus de moyens au contrôle et à l'encadrement des prestations de services commerciales.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF	2026-2027	Décret éventuel

c) Faire toute la transparence sur les marges arrière

Il faut assurer une meilleure traçabilité des marges arrière. Ces dernières sont, pour mémoire, des rémunérations indirectes ou différées versées par les fournisseurs aux distributeurs qui peuvent prendre des formes très variées. Certaines d'entre elles, facturées par les centrales européennes, transitent dans des Etats voisins (Suisse, Belgique, Pays-Bas, Espagne) dans des conditions d'opacité complète qui devraient conduire à davantage de contrôles de la part de l'administration fiscale.

Outre des remises diverses comme les remises de fin d'année, des contrats de coopération commerciale, elles peuvent aussi prendre des formes plus sournoises comme la prise en charge du coût de la logistique de la distribution par les fournisseurs ou les « nouveaux instruments promotionnels » (NIP, avec des lots virtuels, des cagnottes ou des offres fédératives qui, le plus souvent, ne figurent pas dans les contrats initiaux et que la DGCCRF ne peut pas contrôler). Si les fournisseurs acceptent les NIP, les distributeurs ont même tendance à les obliger à prendre en charge le dépassement des sommes prévues et, si le montant est en deçà, à rembourser la différence. Il existe même des cas où le distributeur baisse les prix pour une promotion plus longue en durée que ce qui était convenu puis se fait rembourser la différence sur des volumes bien plus importants que prévu. Le contournement de l'encadrement des promotions par le cagnottage paraît tout aussi illégal selon la commission.

Enfin, les pénalités logistiques, bien que – comme il a été vu – très encadrées par la loi EGalim 3 (elles sont notamment plafonnées à 2 % de la valeur des produits), peuvent aussi être assimilées à des marges arrière, dans la mesure où les distributeurs les facturent en faisant du taux non pas une limite maximale, mais une sorte d'amende forfaitaire. Des pénalités administratives sont de plus appliquées en réaction à l'encadrement des

pénalités logistiques : la grande distribution fait preuve d'une grande inventivité en la matière.

La commission en appelle donc à des contrôles renforcés de l'administration et à la responsabilité des acteurs eux-mêmes. Ces derniers pourraient travailler à la conclusion d'une charte de bonnes pratiques. Outre le sujet des pénalités logistiques et, plus généralement, des **marges arrière**, cette charte pourrait aussi, comme vu précédemment, concerner le recours aux centrales européennes, les prestations de services et le déroulement des négociations entre les industriels et les distributeurs.

Pour plus de transparence à l'égard des services de régulation et des consommateurs, **il pourrait être exigé des distributeurs de rendre publiques, avant la période des négociations commerciales, les montants consolidés de leurs marges arrière, nationales et européennes, par déclaration à la DGCCRF, diffusion sur internet et affichage dans les entrées de magasins.**

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
22	Faire toute la transparence sur les marges arrière notamment en rendant publics leurs montants.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation DGCCRF DGFIP Acteurs économiques	2026-2027	Contrôles de la DGCCRF et de la DGFIP Décret et circulaire

2. Améliorer les outils de suivi : révision du dispositif des options de transparence tarifaire et rôle de l'OFPM

L'opacité nuisant à l'ensemble de la chaîne, la commission propose également **trois mesures** en la matière : le développement d'**indicateurs** économiques publics et la publication par les interprofessions des indicateurs de référence, ce qui est prévu par les lois EGalim, mais peu développé ; de manière corollaire, la révision du dispositif des **options de transparence tarifaire**, qui est une avancée, mais peut être amélioré ; enfin, de façon plus générale, le **travail de l'OFPM** doit être renforcé, en particulier s'agissant du suivi des marges par secteur, de l'amont jusqu'à l'aval. Ces trois préconisations sont détaillées ci-après.

a) *Simplifier les options de transparence tarifaire et préciser la part de matière première agricole française au sein de l'option 3*

Pour ce qui concerne le dispositif des **options de transparence tarifaire**, sa révision doit permettre une **simplification** et une plus grande **confiance** dans les relations entre les acteurs : les options 1 et 2 pourraient être fusionnées car elles correspondent quasiment à la même chose¹.

La commission préconise, par ailleurs, de faire aboutir la réflexion sur le fait de distinguer, au sein de la MPA, la part nationale, car c'est elle qui doit être sanctuarisée : la part de MPA importée ne doit pas être utilisée pour justifier la non-négociabilité du tarif. Cette réforme devrait veiller à éviter l'effet de bord potentiel conduisant à une augmentation de la part de MPA importée dans les produits alimentaires.

D'après les informations recueillies par la commission, la DGT est favorable à une telle réforme sur le principe car elle estime que *« la méconnaissance de l'origine de la matière première constitue avant tout une asymétrie d'information dans la négociation entre industriels et distributeurs. Cette asymétrie d'information peut empêcher les distributeurs de mettre en œuvre des stratégies de vente ou de sécurisation de leur approvisionnement. Comme souligné par le rapport Babault/Izard, une obligation du fournisseur d'indiquer au distributeur si la MPA est d'origine française ou non, ou bien le cas échéant lui indiquer qu'il n'est pas en mesure de lui fournir cette information, semble proportionné et permet d'éviter tout débat au sujet du secret des affaires »*. De son côté, la DGCCRF s'oppose à une telle évolution qui ferait, selon elle, courir *« le risque d'introduire l'idée que seule la MPA française est sanctuarisée, idée qui, outre une articulation problématique avec le droit européen interdisant les discriminations en fonction de l'origine, pourrait amener les distributeurs à durcir les négociations avec les fournisseurs mettant en œuvre, pour tout ou partie, de la MPA étrangère ou dont ils ne peuvent garantir l'origine française (pour certains industriels, le recours à des approvisionnements variables est nécessaire pour assurer la résilience de leur production). Une telle disposition aurait donc des effets de bord dommageables à une saine concurrence entre industriels »*. La commission ne partage pas l'analyse de la DGCCRF car c'est justement la part nationale de la MPA qu'il convient de sanctuariser.

¹ Les industriels doivent aussi veiller à ne pas avoir un seul contrat en option 1 pour plusieurs produits. Ainsi, un industriel s'était plaint auprès de Thierry Dahan, médiateur des relations commerciales de n'avoir qu'un seul contrat et donc une seule option de transparence de la MPA pour tous ses produits. Il vendait en l'espèce des sandwiches au poulet et des sandwiches au jambon, or le cours du poulet augmentait alors que celui du porc diminuait et dans un tel contexte, l'option 1 ne lui sert à rien.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
23	Simplifier les options de transparence tarifaire et préciser la part de matière première agricole française au sein de l'option 3.	Parlement Ministre de l'économie Ministre de la consommation Ministre de l'agriculture Acteurs économiques	2027-2028	Loi et décret

b) Renforcer le rôle et les missions de l'OFPM

Enfin, **le rôle et les missions de l'OFPM** doivent être amplifiés, en particulier s'agissant du **renforcement du suivi des marges** par secteur de l'amont à l'aval. Il faut à la fois lui faciliter l'accès aux données des entreprises et aux statistiques publiques puisqu'il utilise des sources de différents organismes publics, lui confier une mission d'amélioration de la qualité des données produites par ces différents organismes pour les rendre plus cohérentes et comparables afin d'aboutir à de meilleures analyses économiques, tant transversales que sectorielles. La création d'un système d'information sur les industries agroalimentaires et la distribution, similaire à ce qui se fait pour l'amont agricole par l'intermédiaire du réseau d'information comptable agricole (Rica), permettrait d'améliorer les travaux de l'Observatoire.

Il convient, en outre, de lui confier une mission de **suivi systématique des marges brutes et nettes par secteur, de l'amont jusqu'à l'aval de la chaîne de valeur**. Avec le soutien de FranceAgriMer et de la DGCCRF, il pourrait aussi conduire des travaux sur d'autres volets liés aux prix tels qu'ils se forment sous l'effet des lois EGalim, comme le suivi de la **part de MPA et de MPI dans les prix**, le **SRP+ 10** dont le ruissellement reste introuvable, l'encadrement des **promotions**, les **marges arrière**, les **pénalités logistiques**, les **négociations commerciales** et le rôle joué par les **centrales** en leur sein ou, encore, la place des **MDD** et de la MPA dans leur construction. Autant de sujets sur lesquels l'OFPM n'a pas encore fourni d'analyses et qui justifient sa vigilance et, généralement, une plus grande attention des pouvoirs publics afin de fournir, aux citoyens et à l'ensemble des acteurs économiques, une expertise rigoureuse et transparente sur la formation des prix et des marges.

Recommandation				
N°	Libellé	Destinataires	Échéancier	Support
24	Renforcer le rôle et les missions de l'OFPM.	Ministre de l'économie Ministre de la consommation Ministre de l'agriculture OFPM DGCCRF	2026-2027	Décret et circulaire éventuels

EXAMEN EN COMMISSION

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Mes chers collègues, nous procédons aujourd’hui à l’examen du projet de rapport de notre commission d’enquête.

Je tiens tout d’abord à vous remercier tous chaleureusement pour votre investissement et votre participation aux auditions – chacun dans la mesure de ses possibilités.

Nous avons mené un travail pluraliste, sans *a priori*, fondé sur les faits et respectant une approche pragmatique, le tout au service de la souveraineté alimentaire de notre pays, de l’équilibre entre producteurs, transformateurs et distributeurs, et du pouvoir d’achat de nos concitoyens. Nous l’avons fait en essayant de nous tenir à l’écart des pressions, qui sont très vives dans ce secteur d’activité.

Je rappelle, pour mémoire, les propos tenus par l’universitaire Olivier Mevel lors de son audition : sur 100 euros de valeur ajoutée, 8 euros vont à l’agriculteur, 15 à l’industriel et le reste au distributeur. Il existe donc bel et bien un problème de répartition de la valeur ajoutée.

Nos travaux ont été très suivis par la presse et le grand public : 5,7 millions de vues, 213 000 interactions, 112 000 *likes* et 14 000 partages.

Les trois extraits les plus vus, tous réseaux confondus, sont : la brique de lait « C’est qui, le patron ? ! » – 1,9 million de vues – ; Lidl, un modèle différent – 809 000 vues – ; les produits Leclerc respectent-ils le droit français ? – 673 000 vues.

Au total, nous avons entendu près de 190 personnes : représentants des consommateurs ; spécialistes de la grande distribution ; filières de producteurs et syndicats agricoles ; responsables des autorités de la concurrence française et européenne ; direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ; dirigeants de filières de distribution classiques ou alternatives ; responsables des achats des grands distributeurs ; directeurs généraux et directeurs commerciaux de l’industrie.

La quasi-totalité de nos 73 auditions a été diffusée en direct sur les réseaux sociaux du Sénat.

Le droit de communication de documents, qui appartient au rapporteur, a été largement exercé. Ainsi, plusieurs milliers de pages ont été reçus – et exploités – de la part d’entreprises et d’administrations qui, dans l’ensemble, ont bien joué le jeu.

Plusieurs éléments sont toutefois à noter.

Le premier, c'est la peur exprimée par la totalité, ou presque, des fournisseurs et par les représentants des filières agricoles de subir des mesures de rétorsion de la part des distributeurs s'ils venaient à formuler des accusations devant la commission. Cette peur s'est traduite par des demandes systématiques de huis clos.

Le second, ce sont les réticences des représentants de la grande distribution à faire toute la lumière sur notre sujet.

Ces réticences se sont traduites de trois façons.

D'abord, nous avons constaté du retard et une certaine mauvaise volonté dans les réponses aux questionnaires de la commission d'enquête.

Ensuite, il y a eu des intimidations auprès des fournisseurs, comme, par exemple, des appels téléphoniques pour savoir ce qui s'était dit lors d'un huis-clos. Le sommet a été atteint avec la lettre comminatoire de la déléguée générale de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), Judith Jiguet, adressée à François-Xavier Huard, président-directeur général de la Fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil). Ce dernier avait indiqué, lors de son audition, que ses adhérents envisageaient l'entrée en négociation avec les centrales de services comme un « racket » et la FCD exigeait un démenti, au mépris de l'article 41 de la loi de 1881 sur la liberté de la presse qui prévoit que les propos tenus devant une commission d'enquête « ne donneront lieu à aucune action en diffamation, injure ou outrage ».

Enfin, plus globalement, le propos tendait à gommer toute aspérité, se rapprochant du « circulez, il n'y a rien à voir ! » et a été par la suite complètement infirmé tant par les auditions des fournisseurs, producteurs agricoles et industriels, que par les documents saisis par la rapporteure.

C'est donc pour sortir de ce jeu de rôle que la rapporteure, en plein accord avec moi, a décidé d'exercer ses pouvoirs de contrôle sur place à plusieurs reprises.

Nous avons également sollicité de la division de la législation comparée du Sénat une note de droit comparé sur la réglementation relative aux relations fournisseurs-distributeurs dans certains pays voisins - Allemagne, Espagne, Italie et Suisse. Vous la trouverez annexée au rapport.

Avant de donner la parole à la rapporteure, il me revient de vous rappeler les règles de procédure applicables à notre réunion. Nous devons respecter la parfaite confidentialité de nos échanges. Il est du devoir de chacun d'entre nous de contribuer au secret de nos travaux jusqu'à la publication de nos conclusions. Ces règles permettent de ne pas risquer de voir le contenu de nos réflexions divulgué de manière anticipée.

Le rapport est sous embargo strict pendant vingt-quatre heures à compter de la fin de cette réunion. Durant cette période, il ne peut être consulté qu'aux fins de solliciter la réunion du Sénat en comité secret,

c'est-à-dire une réunion à huis-clos pour statuer sur la publication ou la non-publication de l'ensemble du texte ou de certains passages.

Notre rapport sera public le 21 mai prochain, date à laquelle les résultats de nos travaux seront présentés en conférence de presse. D'ici là, rien ne doit filtrer à l'extérieur, ce qui proscrit toute communication à la presse, à des tiers ou sur les réseaux sociaux.

Tous ceux qui contreviendraient à cette règle s'exposeraient à des sanctions fondées sur le Code pénal, dont l'article 226-13 prévoit une peine d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende, et sur notre Règlement. Le président Larcher a rappelé à plusieurs reprises l'interdiction absolue d'une publicité anticipée, même de quelques minutes, sur les rapports ou les conclusions des commissions d'enquête.

J'invite chacun d'entre vous à bien respecter ces règles, pour des raisons à la fois juridiques et institutionnelles. En effet, les fuites amoindriraient la portée de nos travaux.

La consultation du rapport a eu lieu la semaine dernière. Des exemplaires nominatifs vous ont été distribués contre émargement ; il vous sera demandé de les restituer à la fin de la réunion.

Après l'exposé du contenu du rapport, je céderai la parole à ceux d'entre vous qui souhaiteraient s'exprimer pour un propos liminaire. Nous procéderons ensuite à l'examen des éventuelles propositions de modifications.

Après cet examen, nous voterons sur les recommandations, puis sur le titre du rapport. Nous voterons enfin sur son adoption et sa publication.

Il est possible pour les groupes politiques de présenter une contribution qui sera annexée au rapport ; elle doit être d'une longueur raisonnable. Le délai limite pour le dépôt de ces contributions est fixé au 20 mai, c'est-à-dire demain, à 17 heures.

Enfin, je vous propose que le compte rendu de la présente réunion soit, lui aussi, annexé au rapport de la commission d'enquête.

Il en est ainsi décidé.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Je suis ravie de vous retrouver pour la présentation de ce rapport. Je me réjouis que nous puissions aujourd'hui tirer les conclusions des nombreuses auditions auxquelles vous avez toutes et tous participé.

Notre rapport s'articule autour de quatre grands axes et de 24 recommandations destinées à assurer un partage plus équilibré de la valeur entre producteurs, transformateurs et distributeurs.

Ces quatre axes sont les suivants : les déséquilibres structurels dans la formation des prix et la construction des marges ; le cadre législatif et institutionnel applicable, pour lequel nous sommes encore à la recherche d'un

équilibre satisfaisant ; les relations commerciales, cœur de la formation des prix et des marges, caractérisées par des tensions importantes qui fragilisent toute la chaîne de valeur ; enfin, une série de propositions pour assurer un partage plus équilibré de la valeur entre les acteurs.

Je tiens à préciser que nous nous sommes intéressés à l'alimentaire comme au non alimentaire – je pense notamment à l'audition de représentants des sociétés Brandt, Duralex ou Seb. Toutefois, nous avons davantage traité l'alimentaire, du fait même du recentrage, depuis plusieurs années, de la grande distribution sur ces produits.

Je commence par les déséquilibres structurels au sein de la chaîne de valeur.

La formation des prix et la construction des marges au sein de la chaîne de valeur sont marquées par des déséquilibres structurels au-delà des variations conjoncturelles.

La première partie de notre travail est analytique et complexe, mais elle était nécessaire pour débroussailler un sujet difficile et souvent mal compris.

Nous avons mis au jour comment la formation du prix des produits, depuis la production jusqu'à la transformation industrielle, puis à la cession à la grande distribution, repose à la fois sur des coûts objectivables et, de plus en plus, sur des mécanismes de négociation nettement moins visibles.

Cette formation des prix intègre la construction des marges des industriels et de la grande distribution, qui restent cependant difficiles à appréhender et ont récemment été marquées par de fortes évolutions récentes.

Je veux tout d'abord souligner que la formation du prix, de l'amont agricole au consommateur final, pâtit d'un manque de transparence.

La construction du prix de l'amont agricole à la transformation industrielle, que nous détaillons dans le rapport, intègre en principe, par des mécanismes contractuels, les coûts de production. Toutefois ces mécanismes, parfois fragiles faute d'indicateurs partagés, ne sont pas généralisés à toutes les filières et, par ailleurs, se voient percutés par les négociations commerciales.

Nous avons voulu exposer clairement ce que l'on appelle la descente tarifaire : lors des négociations commerciales, le fournisseur proposant un tarif à 100 peut se voir contraint à descendre à 80, 70, 60, voire moins, par le biais de contreparties « offertes » – en réalité souvent imposées – par la grande distribution : remises, ristournes et services commerciaux. Ces services posent le problème spécifique de leur utilité réelle et de leur coût.

La conséquence de ces mécanismes est qu'à la fin le prix de cession aux distributeurs est souvent déconnecté des tarifs des fournisseurs et de leurs coûts. Cette pression à la baisse peut ensuite se répercuter sur l'amont

agricole, les transformateurs éprouvant des difficultés à maintenir leur rentabilité.

En aval, la formation du prix de vente au consommateur dépend du prix de cession au distributeur, mais aussi des stratégies commerciales de la grande distribution, dont un des principaux instruments est la péréquation des marges.

Cette péréquation, pratiquée par tous les distributeurs classiques, mais généralement écartée par les distributeurs alternatifs, comme les magasins de producteurs, par exemple, vise à permettre au distributeur de récupérer sur certains produits ce qu'il perd sur ceux qui sont les plus « bataillés » dans le cadre de la « guerre des prix ». Les experts estiment que, sur environ 1 500 produits très désirés par les consommateurs, facilement comparables et soutenus par une politique marketing très intense, les distributeurs sont à marge pratiquement nulle. Pour récupérer de la rentabilité, ils augmentent leurs marges sur les autres produits.

La péréquation des marges vise aussi à compenser la moindre rentabilité de certains rayons par celles des autres. Par exemple, la boucherie, la marée et la boulangerie-pâtisserie dégagent des marges nettes structurellement négatives, liées au poids d'une masse salariale plus élevée que dans les autres rayons. À l'inverse, les distributeurs maintiennent des marges positives sur la charcuterie, rayon où la marge nette de la grande distribution est traditionnellement la plus élevée, sur la volaille et, dans une moindre mesure, sur les fruits et légumes frais ou les produits laitiers.

Non seulement cette pratique est constitutive de la guerre des prix, mais elle brouille encore un peu plus la perception des prix par le consommateur et déconnecte davantage le prix de certains produits de leurs coûts de production. Je donne l'exemple dans le rapport de la marge brute de la grande distribution sur une boîte de six œufs, selon le mode d'élevage. Cette marge brute passe du simple au double selon qu'il s'agit d'une boîte d'œufs de poules élevées en cage ou en bio.

Le signal prix faussé par la péréquation peut aussi encourager le consommateur à acheter des produits très valorisés par la publicité, les promotions et les prix bas et qui, pour autant, ne sont pas ceux qui rétribuent le mieux l'amont agricole.

Si l'on en vient maintenant à la marge globale des uns et des autres, le premier élément à noter est la grande opacité qui règne en la matière, notamment du côté des distributeurs. Nous avons ainsi identifié une pratique des réseaux indépendants consistant à distinguer deux sociétés pour chaque magasin, dirigées par les mêmes responsables : l'une exploite le magasin commercialement ; l'autre loue les murs à l'exploitant. Les loyers versés par la première à la seconde passent ainsi en charges d'exploitation et abaissent significativement la marge nette apparente du magasin, tandis qu'elle assure une rémunération confortable au directeur de magasin.

Il faut donc être très prudent sur les comparaisons en termes de marges des réseaux de distributions, qui peuvent en outre varier du fait de choix comptables. Néanmoins, nous arrivons à la conclusion que la grande distribution enregistre des marges nettes globales situées entre 1 % et 2 % – plus fortes en outre-mer, où elles avoisinent 3 % ou 4 %. De leur côté, les industriels de l'agroalimentaire ont, hors boissons, des marges nettes faibles. Enfin, un tiers des PME de l'agroalimentaire sont aujourd'hui déficitaires, contre 19 % en 2018.

Au-delà de ces chiffres structurels sur lesquels je reviendrai, nous avons examiné les évolutions conjoncturelles des marges, notamment lors du pic inflationniste de 2022-2023. Nous avons constaté que les marges de l'industrie agroalimentaire avaient été mises sous tension et que la grande distribution avait joué un rôle modéré d'amortisseur en 2022, année marquée par la hausse de la matière première agricole (MPA) et de la matière première industrielle (MPI).

Cependant, l'analyse économique des marges de la grande distribution se heurte toujours à l'absence de données financières consolidées pour les réseaux reposant sur des commerçants indépendants. Cela justifie la recommandation n° 2, qui consiste à prévoir une obligation de publication des comptes agrégés à partir d'un certain seuil de chiffre d'affaires.

Je tiens à souligner que si la faiblesse des marges est souvent vue comme un élément favorable au consommateur, en ce qu'elle traduirait un effort de modération des prix, la réalité est autre : ces marges faibles sont, au contraire, l'une des causes des déséquilibres constatés tout au long de la chaîne de valeur. En effet, lorsque les marges restent durablement faibles dans un contexte de concurrence accrue entre distributeurs, la capacité de chaque acteur de la distribution à préserver sa rentabilité repose largement sur son pouvoir de négociation avec les fournisseurs : la contrainte économique est alors « reportée » vers l'amont de la chaîne – industriels et, *in fine*, producteurs agricoles.

Le résultat de tout cela a été rappelé par Mme la présidente : aujourd'hui, en France, selon Olivier Mevel, seulement 8 euros sur 100 de dépenses alimentaires au détail rémunèrent l'agriculture française ; entre 12 et 15 euros vont aux transformateurs et à l'industrie agroalimentaire ; le reste est capté par le commerce et les services, à hauteur de 40 euros – la part de l'international, donc de l'importation de produits, représentant plus de 34 euros.

Le résultat, comme je l'indiquais précédemment, c'est aussi que le tiers des entreprises de l'industrie agroalimentaire, dont 98 % sont des PME et des entreprises de taille intermédiaire (ETI), sont déficitaires.

J'aborde maintenant la question du cadre législatif.

Le législateur, depuis des décennies, tente de régler le problème de la relation entre producteurs, transformateurs et distributeurs. Je ne vais pas

refaire l'histoire des lois successives, qui sont rappelées dans le rapport. Je tiens juste à souligner que nous vivons sous l'empire de la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, la LME, dont l'ambition était d'accroître la concurrence pour faire baisser les prix et augmenter la consommation. De fait, cette loi a relancé la guerre des prix, avec la possibilité offerte aux distributeurs de répercuter dans les prix de vente aux consommateurs la totalité des ristournes et des rémunérations obtenues des industriels, et le principe de la libre négociabilité des conditions générales de vente (CGV).

Cette guerre des prix a eu des effets ravageurs pour l'amont agricole et l'industrie. C'est la raison pour laquelle les lois Égalim se sont succédé, avec, au cœur de ces textes, la construction des prix à partir des coûts de production – la « marche avant » – et la non-négociabilité de la part du prix correspondant aux matières premières agricoles dans les contrats entre industriels et distributeurs – la « sanctuarisation de la MPA ».

Tous les producteurs, tous les transformateurs et tous les industriels entendus par la commission ont marqué leur attachement à ce dispositif législatif, et ce sans aucune exception.

Pour autant, ce dispositif est perfectible. Nous verrons dans quelques minutes la dextérité avec laquelle les distributeurs parviennent à contourner la loi. Toutefois, nous ne jugeons pas réaliste un « grand soir » de la législation, d'autant que nous ne voulons pas ajouter une couche de complexité pour les acteurs économiques. Cela ne signifie pas que nous sommes dans l'incapacité de faire des ajustements ponctuels, d'autant que le projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté agricoles nous offre un vecteur pour cela. J'évoquerai ce point lors de la présentation de nos recommandations.

Je voudrais également souligner que la loi ne résout pas tout et nous avons déjà constaté que sa mise en œuvre restait insuffisante. Les contrôles de la DGCCRF sont encore trop rares, centrés sur le formalisme et parfois mal ciblés. Les sanctions encourues sont insuffisamment dissuasives et prennent trop de temps à devenir exécutoires, quand elles le deviennent. Les autorités de contrôle de la concurrence restent par ailleurs trop corsetées par une conception du droit de la concurrence axée sur la baisse des prix, qui s'avère inadaptée aux déséquilibres concrets des relations commerciales. Quant à l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) et au médiateur des relations commerciales agricoles, ils sont très utiles, mais la portée de leur action est encore trop limitée.

J'ajoute que nous avons consacré d'importants développements à la situation des outre-mer, trop souvent oubliés. Celle-ci se caractérise par des prix de vente aux consommateurs très élevés. Sans trancher, nous avançons des pistes, comme celle de la continuité territoriale, car il nous semble que le Gouvernement doit absolument prendre ce dossier à bras-le-corps.

Passons maintenant aux relations commerciales.

Comme je l'indiquais, celles-ci sont caractérisées par des tensions importantes qui fragilisent toute la chaîne de valeur. Le problème structurel auquel nous faisons face comporte trois volets.

Premier volet, le rapport de force entre l'amont – producteurs et industriels – et l'aval – distributeurs – tourne de plus en plus à l'avantage des distributeurs.

Cela est dû, d'abord, à la concentration croissante dans le secteur de la grande distribution : Leclerc représente 24 % des parts de marché, Carrefour 22 %, Intermarché 17 % et Coopérative U 12 %.

La grande distribution a, en plus, mis en place des centrales d'achat nationales et européennes qui renforcent considérablement le pouvoir de marché des enseignes face à leurs fournisseurs et leur permettent de contourner les lois nationales. Si l'on tient compte de ces alliances, le panorama des parts de marché nous montre trois groupes hyperdominants : Concordis, autour de Carrefour et de Coopérative U, à plus de 34 % ; Aura Retail, autour d'Intermarché, d'Auchan et de Casino, à plus de 29 % ; et Leclerc à environ 24 %.

Il faut préciser que, contrairement à l'idée que tente d'accréditer la grande distribution, les centrales européennes ne concernent pas uniquement les « multinationales ». Nous avons entendu en audition des représentants de certaines ETI nous expliquer qu'ils négociaient avec elles. Par ailleurs, les multinationales dont il est question sont souvent des filiales françaises de grands groupes, avec des chiffres d'affaires plus limités, des résultats nets fragiles, des implantations industrielles et des emplois en France.

L'écrasement des prix obtenus par ces centrales, même s'il ne concernait que des multinationales, aurait de toute façon un effet de contagion sur les autres entreprises plus petites. Cet effet nous a été décrit par la DGCCRF : « [...] la part croissante des enseignes qui négocient par l'intermédiaire de centrales européennes avec les fournisseurs de grande envergure impacte l'ensemble de ces négociations par une pression globale à la baisse sur les prix, y compris ceux des produits qui sont négociés en France. »

Face à ces centrales, et en dépit de la montée en puissance des coopératives et des organisations de producteurs, les agriculteurs, avec 400 000 exploitations, sont dispersés. Les fournisseurs, au nombre de 25 000, le sont aussi, et les secteurs du frais – produits laitiers, viande, fruits et légumes transformés – sont particulièrement vulnérables, en raison de la périssabilité des produits, de la nécessité d'un écoulement rapide des volumes, et de la difficulté à stocker ou à différer la mise en marché.

Deuxième volet, les marques de distributeurs (MDD) montent en puissance et représentent aujourd'hui 36 % des ventes en France. Elles ont attiré des PME, qui ont vu en elles la possibilité d'accroître leurs volumes,

d'optimiser les chaînes de production et de mettre le pied dans l'assortiment de la grande distribution.

La progression des MDD a des conséquences pour la chaîne de valeur. Elles offrent une rentabilité supérieure au distributeur, d'environ 35 % contre 25 % à 30 % pour les marques nationales. Elles renforcent la capacité des distributeurs à refuser des hausses tarifaires lors des négociations sur les marques nationales, ou à discuter des recettes et des évolutions de coûts des matières premières agricoles, puisqu'elles disposent d'une base de référence. Elles emportent un risque d'éviction du marché des marques nationales, du fait du prix moindre qu'elles affichent. Elles fragilisent les marques nationales concurrentes qui supportent seules les dépenses d'innovation, et de recherche et développement. Enfin, elles maintiennent les fournisseurs, généralement des PME, dans une forme de dépendance en raison de la très faible rentabilité qu'elle leur offre.

Troisième volet, les pratiques de la grande distribution sont extrêmement agressives.

La commission d'enquête a rapidement été confrontée à un double obstacle : d'une part, comme l'a dit la présidente, la peur formulée de manière unanime par les fournisseurs de représailles de la part de la grande distribution et, d'autre part, la dénégation tout aussi unanime par les distributeurs des mauvaises pratiques qui leur étaient imputées. Dans ces conditions, le risque était de devoir en rester à un « parole contre parole » qui n'aurait pas permis d'éclairer la représentation nationale ni, plus largement, les pouvoirs publics ou nos concitoyens.

C'est la raison pour laquelle, en plein accord avec la présidente, j'ai décidé de faire usage des pouvoirs de contrôle sur pièces et sur place reconnus aux rapporteurs des commissions d'enquête.

Ainsi me suis-je rendue, accompagnée de la présidente et d'un administrateur, dans plusieurs entreprises industrielles de tailles différentes et j'y ai saisi un certain nombre de documents. En complément, j'ai requis d'autres entreprises la communication de données et de pièces afin de disposer, au total, d'une masse d'informations probantes d'entreprises de toutes tailles.

Par souci de ne pas enfreindre le secret des affaires, ni de placer les entreprises concernées dans une situation de risque quant à d'éventuelles mesures de rétorsion, nous avons décidé avec la présidente de ne pas révéler l'identité des fournisseurs qui ont été contraints de livrer ces éléments et de dissimuler toutes les parties qui auraient pu permettre de les identifier. Cependant, dans le cadre de l'intégrité des processus d'investigation de la commission d'enquête, chaque document a été examiné et vérifié avant d'être anonymisé.

Vous trouverez dans le rapport les pièces, qui sont très parlantes : elles prouvent que les pratiques de la grande distribution sont problématiques.

Premièrement, la négociation est toujours uniquement axée sur le prix bas pour les produits très concurrentiels, et pas du tout sur les plans d'affaires, sur le partenariat commercial ou sur la qualité. La « culture Leclerc » a désormais infusé dans tout le secteur.

Deuxièmement, pour atteindre l'objectif du prix le plus bas, tous les coups sont permis : brutalité extrême dans les relations commerciales, contournement de la loi française, pratiques illicites, montages complexes.

S'agissant de la brutalité extrême dans les relations commerciales, outre les négociations elles-mêmes, marquées par des comportements qui relèvent trop souvent de l'intimidation, de la menace ou du harcèlement, je note l'utilisation systématique de suspensions de commandes en cours de négociation pour faire plier les industriels. De nombreux cas sont documentés dans le rapport. Il s'agit à chaque fois de faire accepter une baisse de prix ou une augmentation des paiements aux centrales de services des distributeurs.

S'agissant du contournement de la loi française, nous avons documenté le non-respect de la sanctuarisation de la MPA de la part des distributeurs, soit qu'ils discutent et, donc, négocient directement cette MPA, soit qu'ils remettent en cause l'option 3 de transparence tarifaire, soit qu'ils ne discutent pas frontalement la MPA mais écartent de fait la possibilité de son respect en négociant très durement les MPI.

Nous avons ainsi constaté l'existence d'une pratique répandue consistant pour les distributeurs, parfois avant même négociation ou réception des tarifs de l'industriel, à réclamer, sans se préoccuper de l'évolution de la MPA, une déflation des tarifs de l'industriel. Cette pratique est particulièrement condamnable dans les secteurs à forte intensité de MPA. Nous avons ainsi pu établir que des distributeurs avaient exigé d'un industriel laitier de clore les négociations très en amont de la période légale, mais surtout avant même que celui-ci n'ait pu établir le niveau des prix du lait acheté aux éleveurs. C'est tout l'esprit de la construction du prix en marche avant qui est piétiné.

Autre hypothèse proche : le distributeur admet les variations des prix de MPA présentées par l'industriel ou, du moins, n'en discute pas, mais les négocie au travers de la MPI et, tout particulièrement, de l'énergie, des emballages et des transports, qu'il refuse de prendre en compte.

S'agissant des pratiques illicites, les distributeurs tentent, et souvent réussissent à imposer aux fournisseurs de leur acheter des services, sans quoi ils refusent de les référencer. Plusieurs fournisseurs ont employé le mot de « racket » et les sommes concernées sont supérieures au milliard d'euros.

S'agissant, enfin, des montages complexes, il s'agit bien sûr des fameuses centrales européennes, toutes en dehors du territoire national et dont l'ancien médiateur des relations commerciales agricoles, Thierry Dahan, a dit devant la commission : « Les centrales de services – ce fait est de notoriété publique – sont de simples machines à reconstituer des marges arrière... ». Vous verrez dans le rapport que nous décortiquons le système des centrales et montrons leurs pratiques en détail.

La conséquence, c'est une chaîne de valeur fragilisée de l'amont à l'aval, ce qui se traduit par une production agricole affaiblie et des rémunérations agricoles trop faibles, même pour favoriser le renouvellement des générations ; des industries aux marges trop faibles qui ne leur permettent plus d'innover ou de se moderniser, avec des emplois industriels menacés ; une fragilisation du statut des personnels de la distribution, en particulier avec le développement de la franchise et de la location-gérance, mais aussi parce que la grande distribution se cannibalise elle-même.

De nouveaux modèles de distribution existent pourtant. Nous avons voulu les présenter dans le rapport : ce sont des modèles alternatifs qui se concentrent sur les circuits courts et responsables, qu'il s'agisse de magasins de producteurs ou des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), ou qui visent une implication du consommateur, comme les supermarchés coopératifs ou, plus généralement, les coopératives de consommateurs. Certaines parviennent tout à la fois à favoriser les produits français, à fixer leurs prix en respectant la logique de construction en marche avant, à assurer un dialogue avec les producteurs et à vendre à des prix abordables – je vous renvoie à l'exemple d'Écomiam. Pour autant, toutes posent une question de mise à l'échelle.

J'en viens à ma série de recommandations pour assurer un partage plus équilibré de la valeur entre les acteurs.

Celles-ci portent sur trois thèmes : renforcer le pouvoir de négociation de l'amont par rapport à l'aval ; réguler les relations commerciales de manière plus efficace ; rééquilibrer les relations commerciales en améliorant la transparence.

La première série de recommandations porte sur le renforcement du pouvoir de négociation de l'amont par rapport à l'aval.

Le fonctionnement apparent de la grande distribution repose sur un objectif central : proposer au consommateur les prix les plus bas. Il est possible que cette volonté ait été très positive dans les années 1950 lorsqu'à la suite d'Édouard Leclerc, le libre-service discount est apparu en France.

Aujourd'hui, cette logique semble avoir atteint ses limites, en particulier au regard des enjeux de juste rémunération des producteurs. Remettre en cause le paradigme du seul prix bas nécessite de rééquilibrer les critères de choix proposés au consommateur, en mettant davantage en valeur

des dimensions qualitatives, en particulier en valorisant les produits rémunérateurs pour les producteurs et les produits français.

Nous proposons notamment, afin d'accroître la transparence sur les marges de la grande distribution sur les produits bruts, d'instaurer un affichage obligatoire des marges sur les produits non transformés.

Il s'agit aussi de faire connaître les modèles vertueux de distribution et de renforcer le pouvoir de négociation des agriculteurs, par exemple en assurant une meilleure reconnaissance aux organisations de producteurs.

À cet égard, le rapport prévoit que le ministre de l'économie saisisse l'Autorité de la concurrence, afin qu'elle actualise son avis sur le secteur agricole et formule de nouvelles recommandations pour faciliter le rééquilibrage du pouvoir de négociation des producteurs, dans le respect du droit de la concurrence national et européen.

La deuxième série de recommandations porte sur la nécessité de réguler de manière plus efficace les relations commerciales.

Pour cela, il faut, d'abord, renforcer les dispositifs de contrôle, notamment de la DGCCRF.

Il est proposé d'améliorer le ciblage des contrôles effectués par la DGCCRF par la poursuite du dialogue avec les fédérations professionnelles ; de prévoir que le distributeur engage sa responsabilité lorsqu'au moment des négociations commerciales il réduit significativement le niveau de ses commandes à un fournisseur ; de rehausser le plafond de la sanction encourue pour méconnaissance de l'encadrement des promotions ; et de saisir l'occasion de révision de la directive 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales (PCD) afin d'étendre son champ d'application notamment aux centrales européennes, mais aussi d'y introduire de nouvelles clauses et pratiques interdites, telles que les pénalités logistiques abusives ou l'attribution au contrat de services d'un caractère obligatoire et préalable à la signature du contrat de vente des marchandises.

Il faut, ensuite, renforcer la protection des fournisseurs en situation de dépendance économique.

Il est proposé de réviser la définition de l'abus de dépendance économique, car son interprétation actuelle l'a rendu inefficace en pratique ; de renforcer les dispositifs de médiation commerciale, notamment en élargissant le rôle du médiateur au-delà de la seule sphère agricole et en créant, pour la période des négociations commerciales, un réseau déconcentré Draaf (directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt) - Dreetts (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) de conseil et de médiation spécifique à destination des PME et ETI ; d'inciter les fournisseurs et leurs organisations professionnelles à dénoncer les abus de dépendance économique et à développer leur pouvoir de résistance, par exemple en rendant obligatoire une notification préalable

écrite et motivée du distributeur en cas de réduction significative du niveau de commandes à l'égard d'un fournisseur et en assortissant le non-respect de cette règle d'une amende dissuasive, ou encore en prévoyant que, pendant la période de négociations commerciales, le distributeur dispose d'un délai d'un mois à compter de la réception du tarif du fournisseur pour motiver explicitement et de manière détaillée, sa position par rapport à l'offre du fournisseur ; de prévoir un calendrier de négociations commerciales resserré au profit des PME, en fixant au 15 janvier la date butoir pour la signature des contrats les concernant.

Le troisième axe de recommandations porte sur le rééquilibrage des relations commerciales par l'amélioration de la transparence.

Pour construire des relations économiques et financières plus équilibrées entre industriels et distributeurs, il faut mieux contrôler les centrales européennes, leurs prestations de services et les marges arrière qui en découlent.

À cet effet, le rapport prévoit de conclure une charte avec les distributeurs présents en France visant à exclure du champ des centrales européennes certaines entreprises, PME ou ETI, dont les produits comportent au moins 50 % de MPA française ou qui produisent et vendent majoritairement en France ; d'imposer aux distributeurs une déclaration annuelle des flux financiers avec les centrales d'achat et de services européennes ; de rendre publics, pour plus de transparence à l'égard des services de contrôle et des consommateurs, avant la période des négociations commerciales, les montants consolidés de leurs marges arrière, nationales et européennes.

Enfin, il est proposé d'améliorer le dispositif des options de transparence tarifaire et le rôle de l'OFPM.

S'agissant des options de transparence tarifaire, le rapport préconise de faire aboutir la réflexion sur le fait de distinguer, au sein de la MPA, la part nationale. Cette proposition correspond à une forte demande des distributeurs sur l'option 3.

Par ailleurs, le rôle et les missions de l'OFPM doivent être renforcés. Il faut lui faciliter l'accès aux données des entreprises et aux statistiques, et lui confier une mission d'amélioration de la qualité de ces données. Il serait utile, en outre, de lui donner une mission de suivi systématique des marges brutes et nettes par secteur, de l'amont jusqu'à l'aval de la chaîne de valeur. Avec le soutien de FranceAgriMer et de la DGCCRF, il pourrait aussi conduire des travaux sur d'autres volets liés aux prix et marges, comme le suivi de la part de MPA et de MPI dans les prix, l'encadrement des promotions, ou encore la place des MDD.

En conclusion, je voudrais dire combien nous avons été frappés par l'atmosphère de peur qui régnait parmi les industriels, mais aussi par les réticences de certains distributeurs à répondre précisément à nos questions

- je pense notamment à Leclerc ou Carrefour, ou encore aux centrales européennes de ces groupes.

Nous avons aussi été intrigués par l'insistance des distributeurs comme Leclerc à se présenter comme des chevaliers blancs alors qu'ils écartaient nos questions les plus sensibles, notamment celle portant sur le respect de la loi française.

À cet égard, je voudrais rappeler trois réalités.

Premièrement, comme l'a souligné Olivier Mevel, aujourd'hui en France, je le répète, pour 100 euros de dépenses alimentaires au détail, seulement 8 euros rémunèrent l'agriculture française ; entre 12 et 15 euros vont aux transformateurs et à l'industrie agroalimentaire, plus de 34 euros correspondent à des importations et près de 40 euros sont captés par la distribution.

Deuxièmement, ceux qui parlent sans cesse du pouvoir d'achat des consommateurs en négligeant le fait que ceux-ci sont aussi des travailleurs qui ont besoin de leurs emplois pour consommer ne raisonnent qu'à très court terme. En réalité, fragiliser l'économie nationale, c'est, à terme, réduire structurellement le pouvoir d'achat des Français.

Troisièmement, enfin, le combat pour le pouvoir d'achat, souvent présenté comme la « mission » de la grande distribution par certains de ses *leaders* médiatiques, n'est peut-être pas aussi favorable pour le consommateur que cela est affirmé, comme l'ont montré les investigations de la commission d'enquête.

Surtout, il est loin d'être évident que les prix de vente en magasin suivent l'évolution des prix négociés avec les fournisseurs et, en particulier, qu'ils baissent lorsque ces derniers sont en déflation, comme semblent le montrer deux indices : les prix des produits de MDD, ainsi que les « premiers prix » des distributeurs, ont généralement augmenté plus vite que ceux des marques nationales ; les prix de vente aux consommateurs des marques nationales, fixés par les distributeurs, tendent à augmenter davantage que les tarifs « 3 net » issus des négociations fournisseurs-distributeurs.

Je récusé donc l'argument si souvent avancé par les distributeurs, parfois avec un peu d'agressivité, pour justifier leurs pratiques à l'égard des fournisseurs selon lequel la préservation du pouvoir d'achat serait au cœur de leur action. À tout le moins n'y a-t-il pas d'automatisme entre l'évolution des prix dans les magasins et les résultats des négociations avec les fournisseurs.

En tout cas, il est nécessaire de faire la lumière sur ce point, au-delà des discours des acteurs. C'est la raison pour laquelle le rapport prévoit de rendre publique sur internet, chaque année, la comparaison entre l'évolution des prix de vente aux consommateurs et celle des tarifs négociés avec les fournisseurs ainsi que l'affichage en magasin.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous remercie, madame la rapporteure, pour tout le travail que vous avez accompli.

Deux écueils nous semblaient devoir être évités.

Le premier consistait à considérer que tout dépend des consommateurs, que la guerre des prix est inévitable, que c'est la faute des industriels trop gourmands ou des agriculteurs qui ne sont pas assez productifs. Cette posture n'est pas tenable compte tenu de la situation de la ferme France et des menaces qui pèsent sur notre souveraineté alimentaire, et donc sur tous les maillons de la production et de l'industrie.

Le second écueil était l'illusion d'un « grand soir », en pensant qu'on pourrait tout changer alors que les acteurs ont besoin d'une certaine stabilité.

L'exercice était donc délicat, mais l'idée est de faire bouger les règles et, surtout, les pratiques pour une meilleure répartition de la valeur ajoutée.

Nous n'avons pas multiplié les recommandations, lesquelles sont assez succinctes. Nous avons surtout proposé un certain nombre d'ajustements dont beaucoup pourraient trouver une concrétisation dans la loi d'urgence agricole. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'un certain nombre de mesures ont été proposées en ce sens, notamment sur les déréférencements et la reprise du dispositif Descrozaille.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je vous ai adressé mes observations écrites sur le rapport. Je n'ai pas une connaissance aussi approfondie que mes collègues des lois Égalim, mais je veux vous faire part de mon ressenti du monde de la distribution, et du monde des affaires en général.

Je constate que la commission d'enquête a produit un rapport à charge contre les distributeurs. Selon moi, le distributeur et le fournisseur forment un couple, et le dupe est l'agriculteur. Le consommateur est content, puisqu'il paie le prix le plus bas ; le distributeur et le fournisseur font leurs marges ; et l'agriculteur, lui, n'a plus rien.

J'en viens aux recommandations, dont je ne vois pas comment certaines seront mises en œuvre de manière pratique.

La recommandation n° 1 soulève de nombreuses interrogations. J'en comprends le concept, mais je ne vois pas comment elle pourrait se traduire concrètement. De quels prix de vente aux consommateurs et de quels tarifs négociés parle-t-on ?

La recommandation n° 2 est relative à « la publication des comptes consolidés ». Là encore, je ne vois pas comment on peut consolider les comptes de l'hypermarché Leclerc à Argenteuil et de celui de Clermont-Ferrand... On peut connaître le chiffre d'affaires global de Leclerc, mais les comptes consolidés ne sont pas communiqués.

La recommandation n° 7 porte sur le renforcement des contrôles des distributeurs. J'estime qu'il serait également nécessaire de contrôler les fournisseurs. Prenons l'exemple de Lactalis, qui représente un transformateur important dans le secteur du lait : aucune négociation n'est possible, c'est le groupe qui impose aux agriculteurs le prix du lait.

La recommandation n° 9 prévoit que le distributeur justifie par écrit des raisons de la réduction significative de ses commandes auprès d'un fournisseur. J'aimerais des précisions concernant les volumes sur lesquels doit s'engager le distributeur.

La recommandation n° 14 vise à rendre obligatoire la notification préalable par le distributeur de toute réduction significative du niveau des commandes. J'ai discuté du sujet avec des distributeurs. L'un d'entre eux a attiré mon attention sur le fait qu'en période de promotions, les fournisseurs s'engagent à honorer 100 % des commandes. Soit ils produisent beaucoup plus et ils encourent des pertes, soit ils ne parviennent pas à produire les quantités demandées par les magasins.

La recommandation n° 19 concerne notamment les centrales de services. Pourquoi imposer aux distributeurs une déclaration annuelle des flux financiers avec les centrales d'achat et de services européennes ? Je ne vois pas comment la déclaration des flux permettra de vérifier la matérialité de la prestation qui est réalisée. Pourquoi ne pas mettre en place les règles qui existent aujourd'hui pour les sociétés mères et leurs filiales ? L'administration fiscale vérifie le prix de transfert d'un produit d'une société mère à sa filiale en cas de vente. J'avais été très étonnée d'entendre un industriel nous dire qu'il payait 250 millions d'euros par an pour des données achetées à la centrale de services, alors qu'il n'aurait payé que 300 000 euros à un prestataire traditionnel. Je ne sais pas comment c'est possible ! Dans le cadre d'un contrôle fiscal, la matérialité de la prestation est la première chose qui est vérifiée.

De façon générale, vous proposez la mise en place de nombreux contrôles, ce qui induit de multiples documents administratifs. Je partage les constats qui ont été faits, mais les recommandations ne me conviennent pas. En l'état, je m'abstiendrai donc sur le rapport.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Lorsque nous avons commencé notre travail, nous pensions que la responsabilité était partagée entre les industriels et la grande distribution. Ce sont les auditions qui nous ont fait comprendre les comportements problématiques de la grande distribution. Ce n'est pas un rapport à charge : il a été établi après avoir constaté que l'équilibre de la chaîne de valeur alimentaire était rompu, au profit de la grande distribution.

Ensuite, lorsque vous dites que les rapports sont équilibrés entre les industriels et la grande distribution, ce n'est malheureusement pas le cas, y compris pour de grands industriels. Mon objectif n'est pas de défendre les

intérêts de Coca-Cola ou de Ferrero, mais de voir comment nos PME et nos ETL, qui représentent 98 % des entreprises du secteur agroalimentaire, sont installées sur notre territoire, embauchent nos concitoyens et achètent la MPA à nos agriculteurs, peuvent rester des entreprises solides. Si cet échelon économique est fragilisé, les conséquences seront importantes. Leur marge nette est faible à l'heure actuelle, alors qu'elles ont besoin d'investir et de renouveler leur matériel productif. Ce n'est pas le cas de la grande distribution qui, même avec 1 % de marge nette, s'en sort beaucoup mieux.

Lorsqu'une entreprise qui fait 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce qui est déjà très important, est confrontée à un distributeur qui pèse 70 milliards d'euros, les relations sont structurellement déséquilibrées. D'autant que le droit de la concurrence et les autorités de contrôle ont tendance à considérer que les alliances entre distributeurs ne sont pas problématiques, ce qui n'est pas toujours le cas pour les regroupements entre producteurs.

Sur la recommandation n° 2, nous estimons que ne pas disposer des comptes consolidés de Leclerc, d'Intermarché et de Coopérative U pose problème. Certes, vous avez raison, on ne peut pas parler de comptes consolidés s'il ne s'agit pas de filiales. Pour tenir compte de votre remarque, je propose de remplacer le terme « consolidés » par « agrégés ». Il ne faut pas se leurrer : ces grands groupes ont les comptes agrégés...

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Mais vous ne les aurez pas !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le droit actuel ne le permet pas. C'est la raison pour laquelle nous faisons cette recommandation. Une fois en possession des comptes agrégés, nous pourrions exercer un meilleur contrôle.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Si j'ai un magasin, pourquoi irais-je donner mes comptes consolidés à la société qui exploite l'enseigne ?

M. Michel Masset. – On parle des succursales.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Il n'y en a pas, les magasins sont tous indépendants.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Les centrales de services gèrent des sommes importantes ; ce qui nous intéresse, c'est de savoir comment ces sommes sont réparties. Certains groupes nous disent qu'elles sont répercutées dans les prix, ce qui est une bonne nouvelle pour le consommateur ; d'autres, qu'elles sont reversées aux magasins. C'est sur ce point qu'il faut de la transparence. L'industriel se voit facturer des services pour des contreparties qui ne sont pas évidentes ; ces sommes importantes, qui se chiffrent en centaines de millions d'euros, voire en milliards, reviennent ensuite dans les comptes.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Le terme « consolidés » n'est pas adapté, je propose de le remplacer par « agrégés ».

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Il ne convient pas non plus.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Vous avez raison, aujourd’hui, la loi ne permet pas d’obtenir ces informations. C’est pourquoi nous proposons de prendre une mesure législative qui permette d’agréger les comptes d’une enseigne et de ses franchises.

Mme Évelyne Renaud-Garabedian. – Je suis totalement opposée à cette proposition.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Il sera difficile de trouver la bonne formule pour parvenir à obtenir ces informations. Nous faisons pour le moment simplement des recommandations. Le manque de transparence de certains acteurs pose question.

M. Gérard Lahellec. – J’aborderai le rapport qui nous est présenté avec une approche plus nuancée et plus positive que Mme Renaud-Garabedian. En tant que Breton, je suis particulièrement sensible au secteur primaire, qui emploie encore 65 000 actifs dans ma région. La question du retour de la valeur ajoutée à la production est centrale à mes yeux.

Je ne contesterai pas le travail de recherche mené par Olivier Mevel, maître de conférences à l’Université de Bretagne occidentale. Il a appris son métier là où il faut l’apprendre.

M. Yves Bleunven. – Chez Leclerc, à la Scarmor.

M. Gérard Lahellec. – Leclerc vient de Landerneau ; Intermarché, c’est Jean-Pierre Le Roch. La situation en Bretagne illustre bien les problèmes auxquels nous sommes confrontés – Lactalis, qui n’est pas très loin, mène une stratégie qui pèse sur les producteurs.

Notre préoccupation est de trouver des solutions à ces problèmes, peut-être à l’occasion de l’examen du projet de loi d’urgence agricole. La question centrale, à mes yeux, est celle du retour de la valeur ajoutée à la production. Lorsqu’une valeur de 100 ne rapporte que 8 à la production, il y a incontestablement un problème.

Je ne lis pas ce rapport comme un rapport à charge, mais comme l’exigence d’une meilleure transparence. Je ne dis pas que vos recommandations permettront d’atteindre complètement cet objectif – nous pouvons nous dire les choses telles qu’elles sont.

Je me pose également des questions sur les industriels. Ils n’ont pas tous les mêmes stratégies, mais il était difficile, dans le rapport, d’aller au-delà de cette approche globale qui a été la vôtre.

Ensuite, s’agissant des lois Égalim, je considère qu’elles n’ont pas produit les mêmes effets dans toutes les filières. Le rapport nous sert de « signalisation » : il nous indique la voie à suivre, mais sans nous donner l’état de la route. La ferme France représente, en valeur absolue, 87 milliards

d'euros, ce qui fait de nous les premiers au niveau européen. Mais en valeur ajoutée, nous sommes avant-derniers.

D'autres sujets seront abordés dans le cadre du projet de loi d'urgence. J'aimerais que le débat auquel vous nous invitez ne soit pas court-circuité.

Je vous remercie pour le travail que vous avez effectué.

M. Jean-Claude Tissot. – Je pourrais reprendre quasiment mot pour mot les propos de Gérard Lahellec. Je vous remercie pour votre travail, car la tâche n'était pas simple. J'ai participé à quelques auditions tendues ; il n'est pas toujours aisé de faire preuve de répartie face à des personnes qui se sont très bien préparées.

Le rapport sera un véritable outil lors de l'examen du projet de loi d'urgence agricole, et j'espère qu'il sera adopté. Il nous servira aussi pour une prochaine loi Égalim : nous serons obligés de revenir sur le sujet, car on ne peut se satisfaire de ces 8 % revenant à l'agriculture.

Au premier abord, on peut penser qu'il s'agit d'un rapport à charge sur les distributeurs, mais ce n'est pas le cas. Lors de son audition, le directeur général d'Intermarché nous avait expliqué que le groupe Les Mousquetaires s'était défait d'une partie des sites de son pôle industriel des Agromousquetaires, ce qui montre bien qu'il y a là un sujet de rentabilité.

Nous voterons le rapport.

M. Michel Masset. – Je tiens à vous remercier pour votre travail, et je voterai moi aussi le rapport.

En tant qu'ancien de la grande distribution, je peux vous assurer qu'il reste encore bien des choses à découvrir... Ce rapport est utile, car il ouvre le débat et fournit une boîte à outils. Il faudra que nous nous servions des recommandations qui sont formulées lors de nos prochains travaux.

Mme Audrey Bélim. – Je voudrais vous remercier pour l'immense travail que vous avez accompli, et pour avoir accueilli et supporté mes demandes de précision concernant l'outre-mer dans le développement de nos travaux ! J'ai été ravie de retrouver dans le rapport notre préoccupation concernant l'absence d'intérêt de nombre des personnes auditionnées pour la thématique des outre-mer.

Je vous remercie également d'avoir réitéré des préconisations qui correspondent au travail législatif que nous menons depuis des années : développer nos filières, encadrer la concentration dans les outre-mer, s'interroger sur la continuité territoriale, instituer une branche outre-mer pour l'Autorité de la concurrence, donner la personnalité morale aux observatoires des prix, des marges et des revenus (OPMR).

Cette volonté de transparence est nécessaire. Nous avons obtenu peu de réponses, et l'audition du directeur général du groupe Bernard Hayot m'a vraiment meurtrie, par son aspect polémique.

M. Yves Bleunven. – Je voudrais à mon tour vous remercier pour le travail que vous avez fourni. Deux femmes qui mordent le mollet de la grande distribution : dans le monde de l'agroalimentaire, cela n'a pas été apprécié par tous... Bravo pour l'abnégation dont vous avez fait preuve tout au long de cette commission d'enquête ! Le seul reproche que l'on peut vous faire, c'est d'avoir mené tout cela au pas de course ; nous aurions aimé être plus souvent présents, mais il était pratiquement impossible de suivre votre cadence.

Aujourd'hui, la grande distribution est concentrée dans les mains de quelques opérateurs, mais qui sont très différentes. Si Carrefour et Auchan font montre de pression à l'achat, c'est notamment parce qu'ils ont enregistré des pertes à l'international.

Il faut évoquer la question immobilière. Compte tenu du prix de marché du mètre carré de surface commerciale, il est nécessaire de dégager un résultat et des marges, et cet impératif se répercute dans les négociations. Les indépendants de Système U, de Leclerc et d'Intermarché qui ont cédé leurs surfaces commerciales ont dégagé des profits importants ces dernières années et sont des grandes fortunes.

Jean-Claude Tissot a dit qu'Intermarché avait réduit son activité industrielle. Mais Agromousquetaires représente 56 usines. À part la pêche qui est structurellement très déficitaire, les autres filières sont rentables.

M. Yves Bleunven. – Leclerc possède un acteur majeur de l'agroalimentaire spécialisé dans la transformation de viande en Bretagne avec sa filiale Kermené, qui emploie 3 000 ou 4 000 personnes.

En outre, les modèles économiques varient. ITM Entreprises détient la propriété des enseignes du groupe Les Mousquetaires : chaque adhérent est propriétaire de son magasin, mais également actionnaire de la structure centrale. C'est la raison pour laquelle il est très compliqué d'agréger les informations.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous nous sommes penchées sur les sujets liés à l'immobilier, notamment en examinant la fortune immobilière des propriétaires de magasins, laquelle est très importante.

M. Yves Bleunven. – Dans les années 1980, il était préférable d'investir dans les supermarchés et les hypermarchés que dans l'élevage et l'agriculture !

M. Daniel Gremillet. – En dépit du peu de temps dont j'ai disposé pour lire le rapport, j'estime que ce document ne répond pas au thème de la commission d'enquête. Je l'ai déjà dit, il semble que nous sommes plus proches du travail du groupe de suivi des lois Égalim.

L'intitulé de la commission était pourtant très intéressant, et c'est ce qui a motivé ma participation. Nous devons analyser la marge des entreprises agroalimentaires et celle de la grande distribution, et ce au moment où les consommateurs français consacrent une part de leur budget beaucoup plus faible qu'auparavant à l'alimentation.

Nous sommes loin d'avoir décortiqué le sujet de l'évolution de la marge de la distribution. Les enseignes de distribution et les entreprises agroalimentaires sont confrontées à un contexte de consommation en pleine mutation. De nouvelles enseignes émergent, portant des systèmes novateurs, très éloignés des modèles traditionnels. Les évolutions en cours emporteront des conséquences très directes sur les modes de distribution et les relations commerciales. Il est essentiel d'examiner ces changements extrêmement rapides avec lucidité.

Je prendrai l'exemple du dossier du lait. Au sein du même espace européen, les autres producteurs ont perçu pratiquement 100 euros de plus pour 1 000 litres de lait que les agriculteurs français il y a trois ans. Sur les douze derniers mois, les éleveurs allemands, par exemple, ont touché 20 euros de plus pour ce même volume. Au mois de février 2026, le prix payé aux paysans français s'élevait à 427 euros, contre 371 euros pour les producteurs de lait allemands. Les agriculteurs et les distributeurs allemands maintiennent pourtant leur activité.

Mon propos est clair : nous sommes dans une culture économique radicalement différente de celle des autres pays de l'Union européenne. Les chiffres que je viens de citer en constituent la preuve.

C'est pourquoi je reste sur ma faim : le texte comporte très peu de recommandations relatives à la marge des distributeurs et des entreprises agroalimentaires. Je pensais que la commission d'enquête se concentrerait sur ce thème. Une telle approche aurait permis d'évaluer la robustesse du système de distribution et de la filière agroalimentaire au bénéfice des producteurs. N'oublions pas les consommateurs, même s'il apparaît qu'à l'aune des chiffres européens, le consommateur français semble plutôt bénéficiaire de notre modèle de mise sur le marché, quelles que soient les enseignes.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour chaque distributeur, nous avons décortiqué les marges. Vous retrouverez tous les éléments dans le rapport.

Ce qui fait le revenu de l'agriculteur, ce n'est pas que le prix, mais aussi les charges, les subventions, les aides de la politique agricole commune (PAC)... Nous avons tous repris cette phrase d'Olivier Mevel : « Sur 100 euros dépensés, l'agriculture française ne reçoit que 8 euros. »

Les acteurs laitiers sont les premiers à souligner l'importance d'Égalim. Que se serait-il passé sans cet encadrement ? En France, les relations commerciales sont marquées par une dureté, voire une violence, qui n'existe

nette part ailleurs. Notre système est singulier ; comparaison n'est pas raison quand les acteurs ne sont pas exposés aux mêmes tensions.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Mon cher collègue, vous évoquez l'évolution du secteur de la grande distribution : nous avons largement traité ce sujet dans le rapport. Le mantra du prix le plus bas commence à être quelque peu contesté, notamment depuis l'arrivée de nouveaux acteurs dans la grande distribution. Grand Frais, par exemple, bouscule les acteurs traditionnels sur des rayons rentables, et ce avec des prix élevés : il s'agit de proposer non pas le prix le plus bas, mais la meilleure qualité pour le prix. Et le succès est là.

Il faut aussi prendre en compte le fait que, dans la distribution alimentaire, la moitié des ventes par internet est faite par les distributeurs.

On ne peut pas ne pas évoquer Égalim quand on travaille sur les marges des produits alimentaires, puisque l'on traite de la manière dont les prix sont fixés, et donc des marges tirées par les acteurs tout au long de la chaîne de valeur. Nous l'avions évoqué dès la réunion constitutive. La commission d'enquête entendait répondre à une question simple : pourquoi les agriculteurs ne réussissent-ils pas à vivre de leur production et pourquoi les consommateurs trouvent-ils qu'ils paient trop cher les produits en rayon ? Il s'agissait bien de traiter l'ensemble des sujets : la partie agricole, la partie industrielle, la grande distribution et la consommation. C'est pour cela que nous avons auditionné autant de personnes, ce qui a rendu complexe notre travail.

M. Daniel Gremillet. – Je souhaite préciser mon propos. Le prix et la marge des distributeurs, ce n'est pas Égalim. L'enjeu porte sur le prix final, qui intègre la MPA et la MPI. Le distributeur n'achète pas une part d'Égalim et une part de MPI ; il négocie un prix global. La situation est identique pour le consommateur. Aucune part n'est réservée au producteur ou à l'entreprise. Le prix affiché regroupe l'ensemble des composantes.

C'est la raison pour laquelle j'estime que nous passons à côté du sujet. Contrairement à ce qui est communément dit, le consommateur français n'est pas victime du système de distribution ; il en tire plutôt bénéfice. Il aurait fallu aller plus loin dans l'examen du fonctionnement réel de l'économie des distributeurs et des entreprises agroalimentaires.

Mme Loisier et moi-même appartenons au groupe de suivi Égalim. Nous avons clairement constaté la perte de compétitivité des entreprises agroalimentaires : les produits les plus bataillés sont de moins en moins fabriqués sur notre territoire. Chaque année, nous perdons du terrain. Derrière, ce sont des emplois et des exploitations agricoles qui risquent de disparaître.

Le mécanisme est vicieux : il pousse certaines entreprises françaises, qui ne peuvent plus maintenir leurs productions aux conditions imposées

dans notre pays, à délocaliser la fabrication, pour ensuite réimporter les produits et les négocier conjointement avec leurs parts de marché nationales.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'enjeu est de permettre aux industriels de rester en France ; sinon, on perd de la valeur ajoutée. L'ensemble des éléments que vous évoquez figurent dans le rapport.

M. Yves Bleunven. – Il faut reconnaître que nous sommes dans une période où la grande distribution gagne le moins d'argent. Si Michel Biero s'est fait « débarquer » de la présidence de Lidl, c'est parce que les résultats n'étaient pas à la hauteur. Les plans de licenciement de Carrefour et d'Auchan s'expliquent aussi par de mauvais résultats. La violence dans les négociations s'explique par la baisse des marges.

Un rapport de la Banque de France met en évidence les faibles marges de l'industrie agroalimentaire depuis cinq ou six ans. Cela commence à devenir inquiétant, car les entreprises ne réinvestissent plus.

Il faut reconnaître, avec objectivité, que les différents outils mis en place, tels qu'Égalim, ont permis de préserver une certaine marge – notamment dans les productions animales, moins dans le végétal. C'est aussi dans ce contexte que vous avez mené votre étude. Si l'on remonte quelques années en arrière, les marges de la grande distribution étaient bien plus importantes, et les distributeurs trouvaient des solutions pour les dissimuler. Aujourd'hui, ils sont obligés de créer des centrales d'achat européennes pour vendre de pseudo-services à leurs clients afin d'essayer de récupérer des marges arrières.

Mme Marie-Do Aeschlimann. – Je suis embarrassée, car je connais moins bien le sujet que mes collègues. J'ai participé à un certain nombre d'auditions, qui m'ont beaucoup appris. Comme Audrey Bélim, j'appréhende le sujet avec le prisme de l'outre-mer, qui subit la problématique de la vie chère.

Madame la présidente, madame la rapporteure, je veux rendre hommage au travail incroyable que vous avez réalisé. Vous avez mené énormément d'auditions dans une période compliquée pour nous, puisque nous étions impliqués dans les élections municipales, ce qui nous a empêchés d'assister comme nous l'aurions voulu aux auditions.

Vous avez interrogé les personnes auditionnées sur la question des marges, mais leurs réponses étaient déclaratives. Nous ne pouvons les soumettre à la question pour qu'ils nous disent s'ils cachent quelque chose... La clarification du sujet était un exercice compliqué, d'autant qu'il doit être aussi appréhendé au niveau européen.

Je n'ai pas eu le temps de consulter en détail le rapport. Parmi les différentes recommandations que vous faites, laquelle pourrait avoir un impact sur la régulation des marges ?

Enfin, s'agissant du titre, ne faudrait-il pas faire apparaître la notion de partage de la valeur ? Vous êtes allées beaucoup plus loin que la question des marges.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous nous sommes demandé quelles recommandations permettraient d'assurer une plus grande équité dans la répartition des marges. Le partage de la valeur ajoutée ne nous convient pas : nous voulons une plus grande part pour l'agriculture et l'industrie, afin de garantir les emplois et d'assurer notre souveraineté.

La recommandation n° 19 vise à imposer aux distributeurs une déclaration annuelle des flux financiers avec les centrales d'achat et de services européennes. Par exemple, on sait – mais uniquement parce que cela nous a été dit – que les centrales européennes représentent à peu près la moitié de la marge des distributeurs, mais encore faudrait-il que cela puisse être documenté. Lutter pour la transparence permettra d'arrêter ces mauvais comportements qui déplacent la marge des industriels vers la grande distribution.

Lorsque nous proposons de conclure une charte pour que des entreprises présentes sur notre territoire soient exclues des centrales européennes, l'impact sur les marges est direct. Car les industriels qui négocieront en France paieront beaucoup moins cher leurs services que ceux qui iront négocier au niveau européen.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous proposons aussi un meilleur encadrement des suspensions de commandes, qui ont été significatives lors des dernières négociations. Elles contribuent à mettre davantage la pression sur les autres maillons de la chaîne : s'ils sont moins bien payés, ils rémunéreront aussi moins les agriculteurs.

Il s'agit d'encadrer un certain nombre de mauvaises pratiques, afin de protéger le chiffre d'affaires réalisé par les industriels, et donc leur capacité à offrir des débouchés à la MPA.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous allons maintenant examiner quelques propositions de modifications des recommandations du rapport.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – D'abord, pour prendre en compte la remarque d'Évelyne Renaud-Garabedian sur la recommandation n° 2, je vous propose de remplacer l'expression « des comptes consolidés » par « une information agrégée ».

À la suite d'une discussion avec Mme la présidente, je suggère de relever, à la recommandation n° 18, le taux de 50 % à 80 %, afin d'inciter les industriels à utiliser de la MPA française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Pour tenir compte d'une remarque d'Évelyne Renaud-Garabedian sur la recommandation n° 7, je vous

propose de préciser que le ciblage des contrôles concernera à la fois les industriels et les distributeurs.

Toujours sur proposition d'Évelyne Renaud-Garabedian, l'obligation déclarative prévue à la recommandation n° 19 pourrait être complétée par une documentation justifiant la prestation par référence à des comparables de marché.

M. Daniel Gremillet. – Je crains que la proposition de modification de la recommandation n° 18 n'ait une conséquence terrible, en encourageant encore davantage la production à l'extérieur.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Cette demande nous a été faite par de nombreux industriels français. À l'heure actuelle, avec parfois jusqu'aux trois quarts de MPA française dans leurs produits, ils négocient à l'étranger. Nous proposons que si 80 % de la MPA est française, la négociation se fasse en France. Certes, on trouvera toujours de la MPA moins chère à l'étranger, mais cela permet de valoriser davantage la MPA française. C'est une façon d'inciter nos industriels à mettre davantage de MPA française dans leurs productions pour négocier dans notre pays.

M. Yves Bleunven. – Remonter le taux de 50 % à 80 % n'aura-t-il pas l'effet inverse ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Non. On conclut une charte avec les distributeurs en leur indiquant qu'ils n'ont pas le droit de négocier leurs achats ailleurs qu'en France avec les entreprises qui produisent sur le sol français, qui achètent 80 % de leur MPA en France et qui vendent en France. Il est scandaleux que les industriels qui respectent ces critères soient obligés de négocier ailleurs que dans notre pays.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – La plupart des industriels du secteur laitier, notamment, nous ont fait savoir qu'ils souhaiteraient, puisque la MPA de leurs produits est majoritairement française, bénéficier du cadre de négociations français.

Si l'on réduit cette proportion à 50 %, la proposition est moins défendable auprès des distributeurs, qui argueront du fait que 50 % de la MPA est étrangère.

Nous voulons mettre en avant la MPA française et faire en sorte que celle-ci, produite selon les critères de production français, soit négociée en France. Aujourd'hui, elle l'est dans les centrales d'achat dans d'autres pays en Union européenne.

M. Yves Bleunven. – Le taux de 50 % est favorable aux industriels.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nous avons eu une longue discussion entre nous. Je suis plutôt favorable au seuil de 80 %, dans la mesure où il correspond à la demande des industriels.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Personnellement, je penchais pour un taux de 50 %, afin que la mesure concerne davantage d'industriels, lesquels peuvent utiliser de la MPA étrangère pour diverses raisons.

En fixant le seuil à 80 %, nous pourrions inciter certains industriels, qui sont actuellement à 60 % ou 75 %, à atteindre ce niveau pour mener leurs négociations en France.

M. Jean-Claude Tissot. – Il pourrait y avoir un effet pervers : encourager les industriels à s'approvisionner à l'extérieur pour échapper à la négociation française.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Nos grands industriels, qui s'approvisionnent en MPA française, nous disent qu'ils veulent protéger cette situation. Ils utilisent 90 % ou 95 % de MPA française, soumise à des normes de production et à des contraintes de production bien plus élevées qu'ailleurs et pourtant négociée sur un marché européen.

Mme Marie-Do Aeschlimann. – Cela ne peut-il pas contribuer à encourager des contournements ?

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Aujourd'hui, le contournement, c'est que tout est négocié à l'étranger !

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Certaines matières premières n'existent pas en France.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – L'idée est vraiment que la MPA française soit prioritairement négociée en France.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous proposons également, à la recommandation n° 17, de retirer le deuxième point : « recentrer le paysage des certifications publiques autour des principales certifications (bio, AOP, etc.) ». Ce point n'est pas assez documenté pour figurer comme recommandation.

Les recommandations, ainsi modifiées, sont adoptées.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous vous proposons comme titre : « Quand la guerre des prix de la grande distribution affaiblit agriculture et industrie. »

Mme Marie-Do Aeschlimann. – Je me permets de revenir sur la proposition que j'ai faite tout à l'heure. Votre titre reflète la richesse de nos travaux et l'amplitude des propositions. Néanmoins, la notion de guerre des prix est réductrice. Il faudrait évoquer l'idée d'un meilleur, ou d'un plus juste, partage de la valeur ajoutée entre les différents acteurs de la chaîne de production, car c'est vers cet objectif que nos réflexions ont porté. Peut-être faudrait-il ajouter un sous-titre ?

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – C'est une bonne idée d'ajouter le sous-titre : « Vers un partage plus équitable de la valeur. »

M. Christian Klinger. – Le titre vise trop spécifiquement la distribution. C'est la recherche du prix toujours le plus bas qui est néfaste à l'agriculture.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – La notion de guerre des prix permet d'englober des pratiques, y compris humaines, qui sont inacceptables. On impose à des salariés ou à des acheteurs de violentes conditions de travail en janvier et en février, qui sont absolument choquantes.

M. Daniel Gremillet. – « Quand la guerre des prix de la grande distribution affaiblit agriculture et industrie », c'est au bénéfice des consommateurs. Il faut avoir le courage de le dire. Les auditions l'ont montré.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Non !

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Le sujet n'était pas le pouvoir d'achat des consommateurs. Nous examinons comment ancrer notre souveraineté alimentaire avec une meilleure répartition de la valeur ajoutée.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Rien dans le rapport ne montre que l'on va dans le sens que vous indiquez, mon cher collègue. Lorsque les prix négociés sont tirés vers le bas, les prix affichés en grande distribution ne sont pour autant pas plus bas.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – On nous l'a dit maintes et maintes fois. Les prix en rayon n'ont pas toujours un rapport avec les prix négociés.

M. Daniel Gremillet. – Le consommateur français paie plutôt moins cher que les autres consommateurs européens.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Ce n'est pas ce que montre l'analyse comparée que nous avons faite : le consommateur paie plus cher en France.

M. Daniel Gremillet. – Le système économique français est très différent de celui des autres pays.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous avons davantage d'amortisseurs.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous propose de reprendre la proposition de Christian Klinger : « Quand la recherche du prix le plus bas affaiblit agriculture et industrie », avec le sous-titre proposé par Marie-Do Aeschlimann.

Mme Audrey Bélim. – Je suis d'accord avec Mme la présidente et Mme la rapporteure sur la notion de guerre des prix, qui permet d'englober le paragraphe consacré aux outre-mer.

La recherche du prix le plus bas ne nous concerne absolument pas. Chez nous, c'est plutôt la recherche du prix le plus concurrentiel, dans la mesure où il n'y a que deux ou trois acteurs. La notion de guerre des prix

englobait tous les acteurs concernés. Le sous-titre proposé par Marie-Do Aeschlimann permettrait un ajout consensuel.

Mme Antoinette Guhl, rapporteure. – Nous pouvons parler de « guerre des prix » sans indiquer « de la grande distribution », pour ne pas stigmatiser cette dernière.

Le titre serait donc : « Quand la guerre des prix affaiblit agriculture et industrie », avec pour sous-titre : « Vers un partage plus équitable de la valeur. ».

Le titre du rapport, ainsi modifié, est adopté à l'unanimité.

La commission d'enquête adopte le rapport, ainsi modifié, et en autorise la publication.

Mme Anne-Catherine Loisier, présidente. – Je vous rappelle que les groupes politiques ont jusqu'à demain, dix-sept heures, pour présenter des contributions complémentaires qui pourront être annexées au rapport.

LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

Auditions plénières

Mercredi 17 décembre 2025

Table ronde Représentants de consommateurs :

- UFC - Que Choisir : **Mme Marie-Amandine STÉVENIN**, présidente ;

- Consommation, logement et cadre de vie (CLCV) : **M. François CARLIER**, délégué général ;

- Fédération nationale familles rurales : **Mme Nadia ZIANE**, directrice du service juridique et défense des consommateurs ;

- **M. Olivier DAUVERS**, journaliste spécialiste de la consommation et de la grande distribution, animateur du blog Le Web Grande Conso.

Jeudi 18 décembre 2025

Table ronde Filières de producteurs :

- Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) : **M. Stéphane JOANDEL**, secrétaire général.

- Légumes de France : **M. Ronan COLLET**, producteur de tomates et membre du conseil d'administration.

- Fédération nationale des producteurs de fruits (FNPF) : **M. Mickaël MAZENOD**, arboriculteur et membre du conseil d'administration.

- Gouvernance économique des fruits et légumes (Gefel) : **M. Bruno DARNAUD**, président.

Mercredi 7 janvier 2026

C'est qui le patron ! ? : **MM. Laurent PASQUIER**, co-fondateur, fondateur de « Entre Parties prenantes », administrateur de Bleu-Blanc-Cœur, membre du *think tank* agroalimentaire Les Échos - Le Parisien, **Nicolas CHABANNE**, co-fondateur et **Raphaël PETIT**, responsable des affaires publiques.

Mardi 13 janvier 2026

Table ronde Filières de producteurs :

- Confédération française de l'aviculture (CFA) : **Mme Isabelle LEBALLEUR**, secrétaire générale.

- Fédération nationale porcine (FNP) : **M. Eric THÉBAULT**, directeur.

- *Fédération nationale bovine* : **M. Emmanuel BERNARD**, vice-président.

Mercredi 14 janvier 2026

Foodwatch France : **Mme Karine JACQUEMART**, directrice.

Jeudi 15 janvier 2026

Table ronde Syndicats agricoles :

- *Coordination rurale* : **M. François WALRAET**, secrétaire général.

- *Jeunes Agriculteurs* : **M. Jordy BOUANCHEAU**, membre du conseil d'administration.

- *Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles* : **M. Yohann BARBE**, membre du bureau.

Mardi 20 janvier 2026

Table ronde Partage de la marge et la construction des prix :

- *École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec)* : **M. Rémy GÉRIN**, professeur spécialisé sur les questions de la grande consommation et distribution.

- *Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae)* : **M. Hugo MOLINA**, chargé de recherche.

- **M. Olivier MEVEL**, maître de conférences en *marketing*, commerce et distribution, expert des études de marché prospectives et des dynamiques de consommation alimentaire.

Mercredi 21 janvier 2026

Table ronde d'experts de la grande distribution :

- *Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae)* : **M. Grégori AKERMANN**, spécialiste du bio.

- *Arkose consulting* : **MM. Olivier LAURIOL**, président/CEO et **Laurent DUBOIS**, senior manager.

- *LSA Expert* : **M. Yves PUGET**, directeur de la rédaction.

Jeudi 22 janvier 2026

Table ronde Enjeux juridiques, droit de la concurrence et contrôles :

- *Université de Versailles – Saint-Quentin-en-Yvelines* : **Mme Murielle CHAGNY**, professeure de droit.

- *Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)* : **Mmes Sarah LACOCHE**, directrice générale, **Alice VILCOT**, directrice de cabinet, **M. Thomas PILLOT**, chef du service Protection des consommateurs et régulation des marchés, **Mme Odile CLUZEL**, sous-directrice Produits et marchés agroalimentaires, et **M. Laurent JACQUIER**, chef du bureau Commerce et relations commerciales.

- *Autorité de la concurrence* : **MM. Umberto BERKANI**, rapporteur général, et **Erwann KERGUELEN**, rapporteur général adjoint.

Jeudi 29 janvier 2026

- Table ronde Organisations professionnelles de la distribution :

- *Confédération des grossistes de France (CGF)* : **MM. Stéphane ANTIGLIO**, président, et **Éric DUMONT**, vice-président.

- *Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad)* : **M. Marc LOLIVIER**, délégué général.

- **M. Thierry DAHAN**, ancien médiateur des relations commerciales agricoles.

- *Fédération du commerce et de la distribution (FCD)* : **Mmes Judith JIGUET**, déléguée générale, **Isabelle SENAND**, directrice des études, **MM. Jacques DAVY**, directeur des affaires juridiques et fiscales et **Hugues BEYLER**, directeur agriculture et filières.

Mardi 3 février 2026

- *Auchan Retail* : **MM. Vincent AVIGNON**, directeur général Achat, Offre, Pricing, Supply Chain et **Guillaume GARDILLOU**, délégué général des affaires publiques.

- *Coopérative U* : **Mme Marion LIBERSAC**, directrice des produits de grande consommation (PGC) et des frais libre-service (FLS).

- *Groupement d'achats E. Leclerc (Galec)* : **Mme Valérie JUBERT**, directrice commerciale des achats alimentaires et concepts santé beauté.

Mercredi 4 février 2026

- *Coopérative U* : **M. Dominique SCHELCHER**, président-directeur général.

- *Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM)* : **Mme Sophie DEVIENNE**, présidente.

Jeudi 5 février 2026

- *Mouvement E. Leclerc* : **M. Philippe MICHAUD**, président exécutif.

- **M. Philippe CHALMIN**, ancien président de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM).

Mardi 10 février 2026

Table ronde Distributeurs alternatifs :

- *Mouvement interrégional des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Miramap)* : **Mme Evelyne BOULONGNE**, administratrice et porte-parole ;

- *La Louve* : **M. Tom BOOTHE**, président ;

- *Fédération nationale des magasins de producteurs en vente directe (Femap)* : **M. Florian PASCAL**, président ;

- *Noz* : **M. Rémy ADRION**, fondateur.

Mercredi 11 février 2026

- Audition commune :

- *Groupement Les Mousquetaires* : **M. Thierry COTILLARD**, président ;

- *Intermarché & Netto* : **M. Gwenn VAN OOTEGHEM**, directeur général Intermarché & Netto

- *Eurelec Trading* : **MM. Jérémie VILAIN**, directeur général et **Stéphane HENRY**, administrateur.

Jeudi 12 février 2026

- *Association nationale des industries alimentaires (Ania)* : **MM. Jean-François LOISEAU**, président, **Maxime COSTILHES**, directeur général, **Mme Marie BUISSON**, directrice du pôle juridique et compétitivité et **M. Pierre-Marie DÉCORET**, secrétaire général et directeur économie.

- *Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec)* : **MM. Nicolas FACON**, président-directeur général, **Daniel DIOT**, secrétaire général, **Mme Karine TICOT**, responsable des études et **M. Cyril DAVIDOFF**, directeur du pôle commercial.

Mardi 17 février 2026

- *Carrefour France* : **MM. Hervé DAUDIN**, directeur exécutif « marchandises », **Philippe LAZARD**, directeur des produits frais traditionnels, **Patrice MOUNIER**, directeur des produits libre-service et des marchandises régionales et **Mme Joëlle BEIJANI**, directrice commerciale.

- Table ronde :

- *Intermarché* : **Mme Louisa MOULAI**, directrice de l'offre régionale et des petites et moyennes entreprises et **M. François DE BELLAIGUE**, directeur des produits frais traditionnels.

- *Aura Retail* : **Mme Anne LE BRETON**, directrice.

- *Groupe Mousquetaires* : **M. Nicolas RAYNAL**, directeur adjoint en charge des affaires publiques et des relations institutionnelles agricoles.

- *Groupe Casino* : **MM. Yannick DALON**, directeur « achats et marchandises » et **Jérôme BREYSSE**, directeur des relations institutionnelles.

Mercredi 18 février 2026

- **M. Jo-Michel DAHAN**, médiateur des relations commerciales agricoles.

- *Sodiaal* : **MM. Jean-Michel JAVELLE**, président et **Frédéric CHAUSSON**, directeur du développement durable et des relations extérieures.

Jeudi 19 février 2026

- Table ronde :

- *Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA)* : **MM. Emmanuel GUICHARD**, délégué général et **Xavier GUÉANT**, directeur juridique, économique et commercial.

- *Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable (FHER)* : **Mme Virginie D'ENFERT**, déléguée générale.

- **Mme Khristelle ROBIC**, conseil Affaires publiques de la Fédération de l'hygiène et de l'entretien responsable et de la Fédération des entreprises de la beauté

- *Groupe L'Oréal France* : **Mme Céline BRUCKER**, directrice générale.

Mardi 24 février 2026

- Table ronde *Made in France* :

- *Groupe SEB* : **M. Olivier BRAULT**, vice-président chargé des affaires publiques.

- *Groupe Brandt* : **M. Mauricio DEL PUERTO**, ancien directeur des marques.

- *Duralex* : **M. François MARCIANO**, directeur général.

- *Fédération nationale des industries laitières (Fnil)* : **MM. François-Xavier HUARD**, président-directeur général, et **Alain LE BOULANGER**, délégué.

- *Everest* : **M. Gianliugi FERRARI**, président.

Mercredi 25 février 2026

Groupe Carrefour : **MM. Alexandre BOMPARD**, président-directeur général et **Laurent VALLÉE**, secrétaire général.

Jeudi 26 février 2026

- *Réseau Grand Frais* : **MM. Cyril LEHUEDE**, directeur du Fromager des Halles, **Arnaud PASCAL**, directeur général de Despi, **Bertrand NOMDEDEU**, président d'EEF Calsun et **Jean-Paul MOCHET**, président de Prosol.

- *E. Leclerc* : **M. Michel-Édouard LECLERC**, président du comité stratégique des centres E. Leclerc.

Mardi 3 mars 2026

- Table ronde Production alimentaire bio :

- *Fédération nationale d'agriculture biologique (FNAB)* : **Mme Stéphanie PAGEOT**, secrétaire nationale en charge des liens avec les opérateurs économiques.

- *Union des éleveurs bio (Unebio)* : **MM. Jean-Marie ROY**, co-président et **Guillaume LEJAL**, directeur général.

- *Syndicat des entreprises bio agroalimentaires (Synabio)* : **M. Thomas BREUZET**, président et dirigeant du groupe Quinoak.

- *Léa Nature* : **MM. Charles KLOBOUKOFF**, président et **Éric GUILHEM**, directeur commercial.

- *Lidl France* : **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.

- *Stokomani* : **M. Philippe THIRACHE**, président.

- *Eureden* : **M. Dany ROCHEFORT**, président et **Mme Anne GRANDJEAN**, directrice juridique.

- *Auchan Retail* : **MM. Guillaume DARRASSE**, directeur général et **Guillaume GARDILLOU**, directeur des affaires publiques.

Mercredi 4 mars 2026

- Table ronde Distribution spécialisée bio :

- *Bio c'bon* : **Mme Florence GOMEZ**, directrice générale.

- *Biocoop* : **M. Franck PONCET**, directeur général et **Mme Sophie IONASCU**, responsable de la représentation externe et institutionnelle.

- *Groupe Casino* : **M. Jérôme BREYSSE**, directeur des relations institutionnelles.

- *La Vie Claire* : **Mme Christelle LE HIR**, présidente du directoire.

- *Naturalia* : **M. Richard JOLIVET**, directeur général.

- *Eureca Trading* : **Mme Pauline GLAZIOU**, administratrice et directrice générale d'Eureca et **M. Jean-Paul ONILLON**, administrateur et directeur des achats des produits de grande consommation du groupe Carrefour.

- *Action France* : **M. Wouter DE BACKER**, président.

- *Concordis* : **Mmes Marion LIBERSAC**, et **M. Hervé DAUDIN**, membres des comités de pilotage de Concordis « 3 net » / « on top », **M. Éric DUBOUCHET**, directeur général et **Mme Valentine BROM SZCZERBAKOW**, directrice du partenariat et de la négociation internationale de CWT.

- *La Coopération agricole* : **M. Dominique CHARGÉ**, président.

Jeudi 5 mars 2026

- *Mondelez France* : **Mmes Amélie VIDAL-SIMI**, présidente, **Perrine LEBRUN**, directrice de la communication et des affaires publiques et **M. Nicolas THEBAULT**, directeur commercial.

- *Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF)* : **M. Léonard PRUNIER**, président.

Mardi 24 mars 2026

- *Commission européenne – Direction générale de la concurrence* : **M. Philippe CHAUVE**, chef d'unité.

- *Lactalis France* : **MM. Jean-Marie BERNIER**, directeur général, **Christophe JOUIN**, directeur général marketing et commercial, **Mme Gaëlle LE PAPE**, directrice du développement commercial et **M. Fabrice COLLIER**, directeur juridique.

Mercredi 25 mars 2026

- *Danone France* : **MM. Olivier PÉCHEREAU**, directeur général, **Cédric RUBOD**, vice-président ventes et directeur commercial exécutif, **Mme Virginie DE SUREMAIN**, directrice juridique et conformité et **M. Jérémie VANDENBROUCKE**, directeur Lait.

- Table ronde Marques territoriales :

- *Saveurs Normandie* : **M. Jean-Christophe LAGARDE**, président, et **Mme Isabelle DAVID**, directrice de l'Association régionale des entreprises alimentaires (Area) Normandie.

- *Produit en Bretagne* : **M. Jean COISNON**, président et **Mme Anne-Claire PONS**, directrice générale.

- *Occitanie Sud de France et Fabriqué en Occitanie* : **M. Patrice CANAYER**, conseiller régional délégué à l'attractivité et au rayonnement de l'Occitanie.

- *Savoir-faire* 100 % Cote d'Or : **MM. Sébastien SORDEL**, vice-président du conseil départemental de la Côte-d'Or, **Brice GRIVOT-BOONE**, directeur de la communication du Conseil départemental de la Côte-d'Or et **Julien LEPONT-JUBIN**, responsable *marketing territorial*.

Jeudi 26 mars 2026

- *Fleury Michon* : **M. Billy SALHA**, directeur général, **Mme Charlotte DEFREL**, directrice communication et affaires publiques, **MM. Jean-François FOURNIER**, directeur général GMS France et **Gérard CHAMBET**, directeur général des opérations et du pôle restauration hors domicile.

- *Herta France* : **M. Charles DE KERVÉNOAËL**, directeur général.

- *Aldi France* : **MM. Pascal HIRTH**, président-directeur général, **Benoît CLERC**, directeur des achats et de l'offre, et **Hans POLLET**, directeur général des finances.

Mardi 31 mars 2026

- *Nestlé France* : **MM. Marc BUTOT**, directeur général délégué au commerce et **Fabio BRUSA**, directeur des affaires publiques.

- *Procter & Gamble France* : **Mmes Béatrice DUPUY**, présidente-directrice générale, **Aurélien DUGNY**, directrice des ventes et **Schamy MILLIMONO**, directrice des affaires publiques.

Mercredi 1^{er} avril 2026

- *Savencia* : **M. Jérôme WOLFF**, directeur général France fromage, **Mme Sophie GODET**, directrice générale ressources laitières, en charge de l'amont laitier et **M. Olivier LE COZ**, directeur commercial.

- *Écomiam* : **M. Daniel SAUVAGET**, président fondateur.

Jeudi 2 avril 2026

- Table ronde *E-commerce* alimentaire :

- *La Belle Vie* : **M. Paul LÊ**, co-fondateur.

- *Greenweez* : **M. Romain ROY**, président-directeur général fondateur.

- *La Fourche* : **M. Nathan LABAT**, co-fondateur et président-directeur général.

- *Bonduelle* : **M. Xavier UNKOVIC**, directeur général, **Mme Anne-Marie GERYL**, directrice générale Bonduelle France *Long Life*, **M. Mathias LEVOIR**, directeur des opérations et **Mme Céline BARRAL**, directrice de la stratégie des marques.

Mardi 7 avril 2026

- *Unilever France* : **M. Nicolas LIABEUF**, président, **Mme Catherine HATTON**, directrice juridique et **M. Léo TUBIANA**, directeur de la communication et des affaires publiques.

- *Fédération des entreprises de charcuterie traiteur (Fict)* : **Mmes Christiane LAMBERT**, présidente, **Mme Stéphanie FUIRET**, responsable des affaires économiques et **M. Fabien CASTANIER**, délégué général.

Mercredi 8 avril 2026

- *Association des entreprises de produits alimentaires élaborés (Pact'Alim)* : **M. Jérôme FOUCAULT**, président et **Mme Karima KACI**, directrice générale.

- *Saint Michel* : **MM. Bruno ROUSSEAU**, directeur général, **Reynald PLOMION**, directeur commercial, **Jean GUILLON**, directeur administratif et financier et **Mme Laetitia GRILLAS**, directrice juridique.

Jeudi 9 avril 2026

Audition conjointe :

- *Coopelec* : **MM. Philippe BEAUDOIN**, président et **Alexandre MASIAK**, directeur général

- *Coopernic* : **M. Laurent COLLOT**, directeur général et **Frédéric LOUIS**, responsable conformité juridique.

Mardi 14 avril 2026

Gouvernement : **M. Serge PAPIN**, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat.

Mercredi 15 avril 2026

- *Gouvernement* : **Mme Annie GENEVARD**, ministre de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire.

- Table ronde Outre-mer :

- *Institut d'émission d'outre-mer (IEOM)* : **M. Alexandre GAUTIER**, directeur général et **Mme Marie AOURIRI**, responsable de l'observatoire économique et des établissements de crédit.

- *Cabinet de conseil Bolonyocte Consulting* : **M. Christophe GIRARDIER**, président et auteur de cinq rapports sur l'économie ultramarine.

- *Observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de la Guadeloupe, la Martinique, la Guyane, Saint-Martin et Saint-Barthélemy* : **M. Patrick PLANTARD**, président.

- *Observatoire des prix, des marges et des revenus (OPMR) de La Réunion* : **M. Jocelyn CAVILLOT**, vice-président.

Jeudi 16 avril 2026

Groupe Bernard Hayot : **MM. Stéphane HAYOT**, directeur général, **Amaury DE LAVIGNE**, directeur Carrefour Océan Indien et **Christophe BERMONT**, directeur Carrefour Martinique.

Auditions en format rapporteure

Jeudi 19 février 2026

Mme Laetitia LEMMOUCHI-MAIRE, avocate spécialisée en droit de la distribution et de la concurrence.

Lundi 23 février 2026

M. Jérôme COULOMBEL, ancien directeur juridique du département contentieux de Carrefour France, auteur de *Carrefour, la grande arnaque*, 2023.

Des entreprises reçues en audition rapporteure n'ont pas souhaité être citées de crainte d'éventuelles mesures de rétorsions de la part des distributeurs.

LISTE DES DÉPLACEMENTS

La rapporteure n'a pas souhaité indiquer les entreprises dans lesquelles elle a exercé ses pouvoirs de contrôle sur pièce et sur place afin d'éviter les éventuelles mesures de rétorsion des distributeurs à l'égard de ces entreprises.

ANNEXES

Annexe n°1 - Réponses du groupe Carrefour sur l'impact des transferts de salariés vers des magasins en location-gérance

Impact du transfert de magasins en LG sur la rémunération et les avantages des salariés

Le groupe Carrefour évolue dans un secteur qui connaît d'importantes mutations et fait face à une forte intensité concurrentielle, tant de la part de réseaux d'indépendants que de nouveaux acteurs. Pour assurer l'avenir du groupe et défendre sa performance dans la durée, des transformations importantes sont nécessaires : elles ont été engagées depuis 2018 et se poursuivent avec le plan stratégique Carrefour 2030.

L'évolution du modèle de gestion de nos magasins, entre gestion intégrée, franchise en location gérance ou franchise pure, fait partie des leviers que nous utilisons pour répondre à ces enjeux. Carrefour fait coexister tous ces modèles complémentaires depuis 30 ans avec succès et c'est chaque contexte qui détermine le modèle de gestion à privilégier et la dynamique d'ensemble de notre parc.

Dans un certain nombre de territoires, s'appuyer sur des chefs d'entreprise, et par là même insuffler un esprit entrepreneurial dans sa gestion, est la meilleure option pour pérenniser un magasin, en retrouvant dans un délai raisonnable une dynamique de création de valeur qui bénéficiera à ses salariés et à ses clients.

Avec la franchise, le gestionnaire du magasin a davantage d'autonomie dans sa gestion au quotidien. Il peut décider et agir au plus près des enjeux de son territoire, et saisir toutes les opportunités de croissance. En chef d'entreprise, il jouit d'une agilité plus forte que dans le modèle intégré - où un écosystème entier agit de concert. Le recul que nous avons désormais nous permet d'affirmer sans ambiguïté que la location gérance est un mode de gestion efficace pour remettre en ordre de marche un magasin en difficulté.

Ces évolutions impliquent effectivement des conséquences pour les salariés des points de vente concernés. La conclusion d'un contrat de location-gérance entre dans le champ de l'article L. 1224-1 du code du travail qui prévoit le transfert des contrats de travail des salariés au nouvel entrepreneur, ainsi que la mise en cause automatique des conventions et accords collectifs applicables chez Carrefour. Or, les salariés des sociétés du groupe Carrefour bénéficient d'un modèle social reconnu pour sa qualité, fruit de plus de 60 ans d'un dialogue social riche et d'une volonté d'associer les salariés à la réussite de l'entreprise. En dépit des nombreuses protections et garanties, qu'elles soient de nature légale ou conventionnelle, individuelles ou collectives, dont bénéficient les salariés, ce changement d'employeur peut légitimement soulever des inquiétudes et des questions.

Pour y répondre, Carrefour a négocié avec ses organisations syndicales représentatives un accompagnement social exemplaire pour préserver au mieux les intérêts des salariés, sans mettre à mal les équilibres économiques du partenaire franchisé, ni sa qualité d'employeur indépendant. L'entreprise a ainsi souhaité aller au delà des dispositions du Code du Travail qui encadre déjà strictement ces transferts (au travers notamment de la reprise des emplois avec toutes les clauses contractuelles, du maintien des effets des accords collectifs durant 15 mois et de la garantie de rémunération annuelle des salariés au-delà de ces 15 mois - à défaut d'accord de substitution - par le versement d'une indemnité différentielle). Une clause sociale, dont le contenu a été récemment amélioré par un accord majoritaire signé le 1er avril 2026, a ainsi été mise en œuvre. Elle permet le maintien pour les salariés transférés d'avantages collectifs supplémentaires, tout en imposant au repreneur de les perpétuer, y compris au-delà du délai de 15 mois de survie des accords. Les salariés transférés continuent ainsi à bénéficier de la remise sur achats de 10% dans leur magasin, de leurs supports d'épargne salariale, d'une couverture santé et prévoyance prise en charge à hauteur d'au moins 50% par l'employeur, de tickets restaurant et du volontariat du travail le dimanche. L'accord signé le 1er avril

30/04/2026

Commission Parlementaire

dernier y ajoute le maintien de la prime de vacances - qui représente un demi-mois de salaire - et de la rémunération variable individuelle des cadres et des agents de maîtrise.

Les dispositions qui ne rentrent, ni dans le champ des garanties légales, ni dans celui de la clause sociale, relèvent de la négociation que devra obligatoirement conduire le repreneur avec les salariés de son magasin et leurs représentants, afin d'aboutir à un accord de substitution. Cet accord pourra pérenniser ces dispositions en tout ou partie. Au-delà de cette obligation légale de négociation, il revient au dialogue social propre au magasin de mettre en place au fil du temps des avantages spécifiques, définis au plus près des intérêts des salariés. A date, les salariés de 70% des hypermarchés passés en location gérance depuis plus de 15 mois bénéficient d'un accord de substitution, qui s'applique à la fois aux salariés transférés et à ceux nouvellement recrutés. La moitié ont mis en place un accord d'intéressement, au delà de la participation légale, et plusieurs ont mis en place un Compte Épargne Temps. Associer les salariés au redressement des points de vente est en effet un élément décisif pour le succès d'une location gérance, dont les repreneurs sont bien conscients.

Au final, la conjugaison des dispositions légales et conventionnelles et de la responsabilité des acteurs sociaux permettent d'entourer les passages en location-gérance ou en franchise de garanties sociales très fortes, totalement inédites dans le secteur de la grande distribution à ce jour. Cela permet de mener les nécessaires transformations du groupe tout en préservant les intérêts fondamentaux des salariés concernés.

ANNEXE

1- Des mécanismes légaux ou conventionnels de garantie des avantages contractuels et de la rémunération s'imposent au locataire gérant

- Aux termes de l'article L. 144-1 du code de commerce, la location-gérance se définit comme « tout contrat ou convention par lequel le propriétaire ou l'exploitant d'un fonds de commerce ou d'un établissement artisanal en concède totalement ou partiellement la location à un gérant qui l'exploite à ses risques et périls ».
- La conclusion d'un contrat de location-gérance entre pleinement dans le champ de l'article L. 1224-1 du code du travail, qui prévoit que « lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ».
 - Dès lors, le passage en location gérance n'entraîne aucune modification des éléments essentiels du contrat de travail des salariés concernés.
 - Focus sur certaines garanties liées à l'application de l'article L. 1224-1 :
 - Reprise des éléments contractuels : ancienneté, durée du travail, salaire brut de base, qualification.
 - Transfert des contrats suspendus (maladie, maternité, etc...).
 - Non remise en cause des départs prévus (démissions, licenciements, ...) et des préavis en cours.
 - Poursuite des contrats à durée déterminée jusqu'à leur terme.
 - Prise en charge, sans rupture de traitement, de l'ensemble des droits en cours (par exemple, le salarié ne se verra pas régler ses congés au moment du transfert en location gérance, mais normalement au moment de leur prise)
- La convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire continue de s'appliquer, permettant le maintien d'avantages significatifs :
 - 13ème mois
 - Congés pour événements familiaux
 - Forfait pause de 5%
 - Durée minimale de 26 heures pour les contrats à temps partiel
 - Majoration à hauteur de 100% du travail du dimanche
 - Majorations pour travail de nuit
 - Congés d'ancienneté

- En ce qui concerne les avantages collectifs, les dispositions de l'article L. 2261-14 du code du travail prévoient que lorsque l'application d'une convention ou d'un accord est mise en cause dans une entreprise en raison notamment d'une cession, cette convention ou cet accord continue de produire ses effets jusqu'à l'entrée en vigueur de la convention ou de l'accord qui lui est substitué, ou à défaut, pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis, soit quinze mois au total, sauf clause prévoyant une durée supérieure.
 - A l'expiration de ce délai, en l'absence de nouvelle convention ou de nouvel accord, les salariés ont droit au maintien de leur rémunération perçue au cours des douze derniers mois.
 - La jurisprudence a décidé que les dispositions précitées de l'article L. 2261-14 étaient applicables en cas de location-gérance (Cass. 2^e civ, 9 avril 2009, Bull. civ. 2009, II, no 99).
 - Dès lors, la mise en location-gérance de magasins, si elle entraîne effectivement une mise en cause des éventuels conventions ou accords collectifs d'entreprise, ouvrira cependant droit au bénéfice d'une garantie de rémunération versée selon les modalités prévues à l'article L. 2261-14 du code du travail, pour tous les salariés concernés par le transfert.
 - Le repreneur conserve la faculté de négocier des accords qui, s'ils sont acceptés par les représentants des salariés, viennent apporter de nouveaux avantages aux salariés, qui se substituent dans ce cas aux effets des accords Carrefour.
 - En revanche, à défaut d'accord, la garantie sur la rémunération annuelle (L2261-13) s'applique : elle assure que la rémunération ne peut pas être inférieure à la rémunération versée lors des douze derniers mois. Une indemnité différentielle est donc automatiquement versée dans ce cas pour compenser toute perte de rémunération liée à la fin de ces accords et notamment le complément de prime de vacances et la prime temps partiel séniors

2 - Par une « clause sociale », Carrefour a souhaité aller au delà de ces garanties du Code du Travail

- L'accord majoritaire du 7 juin 2018 signé par la CFDT, FO et le SNEC-CGC, garantit aux salariés transférés le maintien définitif d'avantages accordés par l'entreprise à ses salariés et qui n'entrent pas dans le champ des garanties légales précitées :
 - Niveau de garantie et prise en charge à 50% par l'employeur de la couverture santé et prévoyance.
 - Titres-restaurant, aux mêmes conditions.
 - Remise sur achats de 10% dans le point de vente, y compris sur le carburant.
 - Volontariat pour le travail dominical.
 - PEE/PERCO dans les établissements de plus de 50 salariés.
- Cette « clause sociale » s'impose au repreneur qui doit, lorsqu'il reprend le fonds de commerce à

30/04/2026

Commission Parlementaire

s'engager à l'accepter et à la respecter sans limite de durée.

- Cette clause a été améliorée en 2022 et encore récemment par un accord en date du 1er avril 2026, qui a apporté les améliorations suivantes :
 - Extension de son bénéfice aux sociétés Cora et Covicar 71 et 72 (sociétés issues de l'intégration de magasins Casino)
 - Maintien de la prime de vacances, soit l'équivalent d'un demi mois de salaire, avec l'engagement de la revaloriser à hauteur du taux d'augmentation des salaires de la NAO
 - Maintien de la rémunération variable individuelle des cadres et agents de maîtrise

Précision sur certaines questions posées

● **Intéressement groupe, intéressement magasin, Participation**

En application de l'article L3313-4 du Code du travail « en cas de modification survenue dans la situation juridique de l'entreprise, par fusion, cession ou scission et lorsque cette modification rend impossible l'application de l'accord d'intéressement, cet accord cesse de produire effet entre le nouvel employeur et les salariés de l'entreprise. En l'absence d'accord d'intéressement applicable à la nouvelle entreprise, celle-ci engage dans un délai de six mois une négociation, selon l'une des modalités prévues à l'article L. 3312- 5, en vue de la conclusion éventuelle d'un nouvel accord ».

Jusqu'à la date exacte du transfert, les salariés du magasin bénéficient des accords d'intéressement Carrefour. Ils perçoivent ainsi, au plus tard le 15 avril de l'année suivante, une prime d'intéressement au titre de l'année précédente, au prorata de leur temps de présence au sein du groupe. Par ailleurs, à compter du transfert en location-gérance ou en franchise, le repreneur est tenu d'ouvrir une négociation en vue de la conclusion d'un nouvel accord. A date, 36% des hypermarchés concernés en bénéficient.

Le groupe Carrefour ne bénéficie plus aujourd'hui d'un accord dérogatoire de participation comme cela a pu être le cas dans le passé. Il a été remplacé par un accord d'intéressement collectif. Dans les magasins transférés de plus de 50 salariés, la participation légale continue donc à s'appliquer dans les mêmes conditions qu'avant le transfert, l'amélioration attendue des résultats économiques devant même conduire à en augmenter le montant.

● **Sort des accords des PEE, PERCOL et PERCO**

Les salariés conservent les avoirs investis dans le plan d'épargne groupe (PEG) jusqu'au terme du délai d'indisponibilité. A compter du transfert de leur contrat de travail, ils ne peuvent plus effectuer de versements (sauf la participation et l'intéressement versés au titre de la période précédant le transfert du contrat de travail). Cependant, dans les établissements de plus de 50 salariés, la clause sociale impose au locataire-gérant de créer son propre PEE disposant de trois fonds communs de placement fonctionnant en « miroir » par rapport aux fonds Carrefour (un fonds actions, un fonds mixte solidaire et un fonds monétaire), et ce afin de faciliter les éventuels transferts d'épargne salariale. Le locataire-gérant peut par ailleurs bénéficier des frais de gestion négociés par Carrefour auprès de Natixis Interépargne, tout en conservant le choix de son prestataire. Dans les établissements de plus de 50 salariés, le locataire-gérant est tenu de négocier la création d'un PERCO dans les conditions légales en vigueur.

● **Sort de l'accord seniors (amélioration des conditions de travail pour les seniors) et de l'accord mission handicap (amélioration des conditions de travail pour les travailleurs handicapés)**

Ces accords sont maintenus durant 15 mois et il revient aux partenaires sociaux de négocier avec le repreneur des accords de substitution pour permettre la reconduction de tout ou partie des dispositions qu'ils contiennent. S'agissant du temps partiel senior, en application de la clause sociale, les salariés bénéficiaires peuvent demander, soit à rester à temps partiel

avec la prime intégrée dans le calcul de la garantie de rémunération, soit a augmenter leur base contrat avant le passage en location-gérance.

- **Perte de l'accord compte épargne temps**

Il revient aux partenaires sociaux de négocier des accords de substitution pour permettre la reconduction de tout ou partie des dispositions existantes, ce qu'un grand nombre d'entre eux ont fait.

Après 15 mois, perte des remises collaborateur sur les assurances Carrefour ainsi que sur l'agence de voyage carrefour, l'achat du fioul domestique, la location de véhicule Carrefour
-Pertes des remises sur achats effectués dans les autres magasins Carrefour.

La clause sociale issue de l'accord majoritaire du 1er avril 2026 a prévu le maintien a minima de la remise de 10% sur les achats effectués au sein du magasin, y compris le carburant.

- **Sort de la 6ème semaine de congés.**

Les jours de repos supplémentaires (autrement appelés 6ème semaine de congés payés) sont maintenus pendant les 15 mois suivant le transfert et entrent ensuite dans le champ de la négociation de l'accord de substitution. En tout état de cause, la perte financière liée à une éventuelle non-reconduction de ce dispositif ne peut être que marginale dans la mesure où un nombre extrêmement faible de salariés en demandaient la monétisation avant le transfert.

- **Prime de vacances et Complément de prime de vacances**

L'accord majoritaire de révision de la clause sociale du 1er avril 2026 prévoit le maintien systématique de la prime de vacances pour les salariés transférés, ainsi que le principe de sa revalorisation annuelle dans le cadre des futures NAO.

Le complément de prime de vacances entre quant à lui dans le champ d'application de la garantie légale de rémunération et est donc à ce titre intégré dans le calcul de l'indemnité différentielle.

- **Rémunération des heures de nuit**

Les heures de nuit restent majorées après le transfert, et ce en application de la convention collective de branche, à hauteur de 5% entre 21h et 22h et de 20% entre 22h et 5h. Elles continuent par ailleurs à donner droit à un repos compensateur par tranche de 300h.

- **Entretien des tenues**

Le principe de la prise en charge de l'entretien des tenues n'est pas remis en cause par le transfert dans la mesure où le repreneur y est légalement tenu, au travers du versement d'une indemnité ou de tout autre mécanisme compensatoire.

- **Jours d'ancienneté**

Les jours d'ancienneté ne disparaissent pas à l'occasion du passage du magasin en location-gérance. Ils sont maintenus 15 mois après le transfert et font partie du champ de la

30/04/2026

Commission Parlementaire

négociation de l'accord de substitution. A défaut d'accord sur un dispositif plus favorable, et seulement dans ce cas, les jours d'ancienneté prévus par la convention collective de branche s'appliquent en effet.

Avantage	Pendant la période de 15 mois	Après les 15 mois ^a
Congés d'ancienneté (employés)	Maintien 1 jour après 8 ans d'ancienneté 2 jours après 10 ans d'ancienneté 3 jours après 15 ans d'ancienneté 4 jours après 20 ans d'ancienneté 5 jours après 25 ans d'ancienneté	Application branche 1 jour après 10 ans d'ancienneté 2 jours après 15 ans d'ancienneté 3 jours après 20 ans d'ancienneté

- **Heure syndicale**

La suppression de l'heure syndicale, lorsqu'elle intervient, ne doit entraîner aucune diminution de la rémunération.

- **Jours d'absences autorisés pour événements familiaux**

Les jours d'absences autorisées pour événements familiaux ne disparaissent pas à l'occasion du passage du magasin en location-gérance. Ils sont maintenus 15 mois après le transfert et font partie du champ de la négociation de l'accord de substitution. A défaut d'accord sur un dispositif plus favorable, et seulement dans ce cas, les jours d'absences autorisés prévus par la convention collective de branche s'appliquent.

Avantage	Pendant la période de 15 mois	Après les 15 mois ^a
Maternité	Maintien	Application branche
Carence maladie (employés)	Maintien 7 jours la 1ère année 3 jours ensuite sauf en cas d'hospitalisation, de maladie de plus d'un mois ou si pas d'arrêt dans les 12 mois précédents	Application branche 7 jours sauf en cas d'hospitalisation et de maladie de plus de 2 mois
Complément de salaire maladie	Maintien	Application branche
Complément de salaire AT MP	Maintien	Application branche
Absences pour circonstances de famille	Maintien	Application branche
Absence enfants malades	Maintien 6 jours ouvrés et 9 jours à partir de 3 enfants - de 18 ans	Application branche 5 jours d'absences autorisées non rémunérées si maladie - de 16 ans 5 jours rémunérés si hospitalisation - de 12 ans
Hospitalisation du conjoint ou du concubin	Maintien 1 jour ouvré	Application branche 1 jour ouvré

- **Suppression prime de départ à la retraite**

Les salariés transférés conservent le bénéfice d'une Indemnité de Départ à la Retraite calculée sur la base de leur ancienneté totale, y compris celle au sein du groupe Carrefour.

Annexe n°2 – Note de la division des études de législation comparée du
Sénat sur les marges de la distribution et des industriels

Mars 2026

- LÉGISLATION COMPARÉE -

NOTE

sur

LES MARGES DE LA DISTRIBUTION ET DES INDUSTRIELS

Allemagne – Espagne – Italie – Suisse

Cette note a été réalisée en mars 2026 à la demande
de la Commission d'enquête portant sur les marges des industriels
et de la grande distribution.

**DIRECTION DE L'INITIATIVE PARLEMENTAIRE
ET DES DÉLÉGATIONS**



AVERTISSEMENT

Ce document constitue un instrument de travail élaboré à la demande des sénateurs, à partir de documents en langue originale, par la division de la Législation comparée de la direction de l'initiative parlementaire et des délégations. Il a un caractère informatif et ne contient aucune prise de position susceptible d'engager le Sénat.

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION	351
1. <i>Allemagne</i>	353
a) Contexte introductif	353
(1) Contexte socio-politique	353
(2) Contexte économique : l'expertise de la Monopolkommission.....	353
(3) Cadre juridique.....	355
(a) <i>La loi contre les restrictions à la concurrence (GWB)</i>	355
(b) <i>La loi sur les organisations agricoles et les chaînes d'approvisionnement</i> <i>(AgrarOlkG)</i>	356
b) Les conditionnements de la liberté commerciale dans la fixation des prix (question 1 et 2).....	357
(1) L'interdiction générale par l'article 1 GWB	357
(2) L'interdiction de l'article 1 GWB appliquée aux conditions de fixation des prix	358
(a) <i>Le principe d'interdiction du prix de revente</i>	358
(b) <i>Les outils contractuels liés aux prix</i>	358
(c) <i>L'exception des prix conseillés</i>	359
(d) <i>Exception limitée pour les produits agricoles</i>	359
c) Les règles qui encadrent les négociations commerciales face aux pratiques déloyales de la concurrence (questions 3, 4 et 5)	360
(1) Le contrôle des abus de position dominante.....	360
(a) <i>La position dominante selon le GWB</i>	360
(i) <i>L'article 19 GWB</i>	360
(ii) <i>L'article 20 GWB</i>	361
(b) <i>La position dominante selon les règles UTP dans la loi AgrarOLkG</i>	361
(2) Le contrôle des fusions (<i>Fusionkontrolle</i>)	363
(3) Les enquêtes sectorielles	364
d) Les règles concernant les centrales d'achat (question 6).....	365
e) Le cadre juridique de l'étiquetage	365
f) Les recommandations de la commission des monopoles	365
2. <i>Espagne</i>	366
a) Contexte	366
(1) Contexte économique.....	366
(2) Cadre juridique.....	368
(a) <i>Le socle général : liberté des prix et encadrement concurrentiel de la distribution</i> ...	369
(b) <i>Une régulation sectorielle ciblée sur les relations contractuelles en amont</i>	370
(c) <i>Un dispositif dont l'effectivité est garantie par des contrôles sectoriels</i>	371
b) Les règles en vigueur relatives à la fixation des prix	372
(1) Un régime de liberté des prix de détail assorti d'un contrôle <i>ex post</i> des pratiques	372
(2) Des dérogations sectorielles limitées sans remise en cause de la liberté des prix.....	374
c) L'encadrement des marges et de la rémunération.....	375
(1) L'absence de tout encadrement juridique des marges sur la chaîne amont-aval.....	375
(2) Une protection ciblée de la rémunération en amont, limitée à la filière alimentaire	376
(3) Un encadrement juridique des négociations alimentaires centré sur la contractualisation et les pratiques loyales	377
d) Les règles relatives aux centrales d'achat basés en dehors du pays de consommation finale	378

3. Italie.....	379
a) Éléments de contexte.....	379
(1) Un marché caractérisé par une certaine dispersion malgré la présence croissante de la grande distribution.....	379
(2) Forte hausse des prix des produits alimentaires et pouvoir d'achat des ménages.....	381
(3) Une asymétrie structurelle entre agriculteurs et acteurs de la distribution.....	383
b) Cadre juridique.....	384
(1) Principes généraux : liberté des prix et protection du consommateur par l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles et des pratiques commerciales déloyales.....	384
(2) L'interdiction des pratiques commerciales déloyales dans le secteur agroalimentaire : un cadre juridique décliné du droit européen.....	387
(3) Une régulation du système fondée sur le contrôle exercé par l'Inspection centrale pour la qualité et la répression des fraudes des produits alimentaires (ICQRF).....	389
c) L'enquête de l'Autorité de la concurrence et du marché lancée en janvier 2026 pour documenter le déséquilibre du pouvoir de négociation des agriculteurs face aux acteurs de la grande distribution et analyser les responsabilités de ceux-ci dans la hausse des prix des produits alimentaires.....	391
4. Suisse.....	393
a) Contexte.....	393
(1) Contexte économique.....	393
(2) Cadre juridique général.....	395
(a) La loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence.....	395
(b) La loi fédérale sur la surveillance des prix.....	396
(c) La loi fédérale contre la concurrence déloyale.....	397
b) Les règles en vigueur relatives à la fixation des prix.....	397
(1) Le principe général de liberté des prix.....	397
(2) De dispositions spécifiques à certains produits.....	398
c) L'absence de dispositif visant à encadrer les marges et la rémunération des fournisseurs.....	399
(1) L'absence de règles visant à encadrer et répartir les marges sur le processus amont-aval de production.....	399
(2) L'absence de règles visant à offrir une juste rémunération producteurs/fournisseurs.....	400
(3) L'absence d'encadrement juridique des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs.....	401
d) L'absence de règles visant à encadrer l'usage par des distributeurs de centrales d'achat basés en dehors du pays de consommation finale.....	402

INTRODUCTION

À la demande de la commission d'enquête portant sur les marges des industriels et de la grande distribution, la division de la législation comparée a effectué une étude sur les marges de la distribution et des industriels dans les quatre pays suivants : Allemagne, Espagne, Italie et Suisse.

Cette étude s'inscrit dans un contexte marqué, depuis 2022, par une forte hausse des prix alimentaires, par des tensions persistantes sur le pouvoir d'achat des ménages et par des mobilisations des professions agricoles ayant remis au premier plan la question de la répartition de la valeur au sein des chaînes d'approvisionnement. Dans les pays étudiés, le débat public s'est concentré sur les rôles respectifs des producteurs, des industriels, des centrales d'achat et des grandes enseignes de distribution dans la formation des prix. Il porte en particulier sur la capacité des acteurs situés en aval de la chaîne à préserver ou accroître leurs marges, alors que les producteurs agricoles et certains fournisseurs supportent une part importante de la hausse des coûts de production.

Les quatre pays retenus présentent des structures de marché différentes :

- l'Allemagne se caractérise par une forte concentration du commerce alimentaire autour de quelques grands groupes et par une approche largement fondée sur le droit de la concurrence ;

- l'Espagne a développé une régulation sectorielle particulièrement structurée de la filière alimentaire, centrée sur la contractualisation, la transparence et la couverture des coûts effectifs de production ;

- l'Italie combine un marché de la distribution moins concentré que dans d'autres pays européens avec une attention croissante portée aux pratiques de la grande distribution ;

- la Suisse, enfin, demeure attachée à un modèle libéral, mais connaît un débat récurrent sur le niveau élevé des prix à la consommation, la concentration de la distribution et la transparence des marges.

Au-delà de ces différences nationales, l'étude fait apparaître plusieurs constantes. Dans les quatre pays étudiés, le principe de liberté des prix reste central. Aucun des systèmes examinés ne repose sur un encadrement général des marges de la distribution, ni sur une fixation administrative des prix de détail. Les pouvoirs publics interviennent principalement par le droit de la concurrence, par la sanction des abus de position dominante ou de pouvoir de marché, par l'interdiction des pratiques commerciales déloyales et par des dispositifs d'observation ou de transparence. L'objectif n'est donc pas de déterminer administrativement le « juste » niveau des prix ou des marges, mais d'encadrer les conditions dans lesquelles ceux-ci se forment.

Ces réponses étrangères tendent donc à renforcer la transparence, la loyauté contractuelle et les moyens de contrôle administratif, en particulier dans le secteur agroalimentaire, lorsque les asymétries entre producteurs, fournisseurs et distributeurs y apparaissent les plus sensibles.

1. Allemagne

a) Contexte introductif

1) Contexte socio-politique

La hausse des prix alimentaires à partir de 2022, dans un contexte inflationniste, ainsi que les mouvements de « protestations paysannes » (*Bauernprotesten*) de 2023-2024 mettent en évidence que les évolutions de la chaîne alimentaire s'accompagnent de défis politiques, sociaux et économiques¹.

Dans le débat politique allemand, le commerce alimentaire est au cœur de tensions liées à la hausse des prix à la consommation, à la concentration du pouvoir de marché au sein de la chaîne d'approvisionnement et à la fragilité économique persistante du secteur agricole. Face à la pression sociale, l'ordolibéralisme gouvernemental s'appuie sur le droit de la concurrence, et les autorités compétentes (la Commission des monopoles et l'Autorité fédérale des cartels)².

Le débat public met en avant la « *greedflation* » (*Gierflation*), idée selon laquelle les distributeurs gonflent leurs marges sous couvert d'inflation. Les autorités semblent rejeter cette thèse, pointant plutôt la concentration des marchés et le manque de transparence dans la formation des prix³. Le Gouvernement reconnaît, dans sa réponse au 25^e rapport de la Commission des monopoles (*Monopolkommission*), l'inefficacité des outils actuels pour les producteurs. Il privilégie néanmoins le renforcement de l'application des règles existantes à l'instauration de nouvelles régulations sur les prix ou les marges⁴.

2) Contexte économique : l'expertise de la Monopolkommission

La Commission des monopoles a rendu en novembre 2025 un « rapport spécial » (*Sondergutachten*) intitulé « concurrence dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire » (*Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette*). Cette expertise analyse la structure du marché et le pouvoir de négociation dans la chaîne alimentaire allemande et formule des recommandations en matière de politique de concurrence.

Selon cette expertise, l'évolution des prix alimentaires à la consommation en Allemagne apparaît, sur la période récente, moins favorable que dans la plupart des autres États membres de l'Union européenne, tant en rythme de progression qu'en niveau relatif. Les données étudiées indiquent

¹ Monopolkommission, *Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette, Sondergutachten 84*, p. 17.

² Voir (2) (a) la loi contre les restrictions à la concurrence.

³ Bundeskartellamt, *Wir haben die Branche fest im Blick*, interview avec Andreas Mundt, *Lebensmittelzeitung*, 19 septembre 2025, (consulté le 9 janvier 2026).

⁴ Bundestag, Drucksache 21/905 : *Stellungnahme der Bundesregierung zum Fünfundzwanzigsten Hauptgutachten der Monopolkommission – Wettbewerb 2024* (Drucksache 20/12265), 22 juillet 2025, 6p.

non seulement une hausse des prix finaux à la consommation, mais également une progression de marges (*Preisaufschläge*), avec un écart de plus en plus marqué entre les prix versés aux agriculteurs et ceux pratiqués aux stades en aval (*nachgelagerten Stufen*) de la chaîne d'approvisionnement¹. La hausse des marges et la répercussion imparfaite des coûts suggèrent l'existence de marges de manœuvre économiques inégales dans la formation des prix, traduisant un pouvoir de marché différencié entre les acteurs de la chaîne.²

L'importance économique de l'agriculture en Allemagne est relativement faible par rapport à celle observée dans d'autres pays européens, évolution qui s'inscrit dans une transformation structurelle de l'économie allemande vers des activités industrielles et tertiaires³. En 2025, 255 010 exploitations agricoles couvrent la moitié du territoire, contre 900 000 en 1975⁴.

Les marges moyennes des exploitations agricoles ont peu évolué (+7 % entre 2006 et 2023), masquant des gains d'efficacité (exploitations plus grandes, avancées technologiques) compensés par des fluctuations de prix⁵. Les subventions de la PAC représentent une part clé des revenus (30 % en 2020), avec 6,3 milliards d'euros par an pour l'Allemagne sur 2021/2027⁶.

Le secteur de la **transformation alimentaire** constitue une composante importante de l'économie allemande. Bien que dominé numériquement par des PME, ce secteur est marqué par une concentration des grandes entreprises qui génèrent plus de chiffre d'affaires (109,4 milliards d'euros) que l'ensemble des PME (95,5 milliards d'euros)⁷.

Les marges pondérées par chiffre d'affaires (*umsatzgewichteter Durchschnitt der Preisaufschläge*)⁸ ont fluctué, avec une baisse de 26 à 20 % entre 2007 et 2011, puis une remontée à 33 % en 2020⁹. Depuis 2017, les prix augmentent tandis que les coûts restent stables, le taux de répercussion des coûts (*Kostenüberwälzungsrates*) s'élève à 0,62, laissant aux entreprises agroalimentaires une latitude sur la fixation des prix¹⁰.

¹ Monopolkommission, *Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette, Sondergutachten 84*, p. 18.

² Ibid., p. 45.

³ Ibid., p. 23.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid., p. 25.

⁶ Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), *Gemeinsame Agrarpolitik (GAP)*, (consulté le 17 janvier 2026).

⁷ Monopolkommission, op. cit., p. 30.

⁸ La commission calcule d'abord une marge moyenne, pondérée par le chiffre d'affaires des entreprises. Puis elle décompose cette évolution en trois effets : d'une part, les changements de marges au sein d'une même entreprise ; d'autre part, les déplacements de parts de marché entre entreprises à marges plus ou moins élevées ; enfin, l'impact de l'entrée de nouvelles entreprises et de la sortie d'anciennes sur la marge moyenne.

⁹ Monopolkommission, *Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette, Sondergutachten 84*, p. 31.

¹⁰ Ibid., p. 33.

Le **commerce de détail alimentaire** est fortement concentré autour de quatre groupes dominants (*Edeka*, la *Schwarz-Gruppe/Lidl* et *Kaufland*, *Rewe*, *Aldi Nord & Süd*) qui contrôlent la majeure partie du marché et déterminent largement les conditions concurrentielles¹.

Malgré une diversité de formats (supermarchés, hypermarchés, discounters), les grands acteurs combinent plusieurs modèles (par exemple, *Rewe* exploite à la fois des supermarchés et les magasins de discount *Penny*), de sorte que l'Autorité fédérale de la concurrence (*Bundeskartellamt*) retient une définition de marché unifié².

Les marges pondérées ont progressé de 8 % en 2013 à 12 % en 2023, avec un taux de répercussion des coûts de 0,76, sans pics inflationnistes marqués en 2022-2023³. Toutefois, cette analyse repose sur des données agrégées, où l'absence d'information par produit ou catégorie empêche de tirer des conclusions sur les rapports de négociation dans les différentes chaînes d'approvisionnement ou sur le rôle spécifique des marques de distributeur⁴.

L'Allemagne est le plus grand marché alimentaire européen (*Edeka* génère autant de chiffre d'affaires que l'ensemble du marché néerlandais)⁵, avec des prix alimentaires en hausse rapide depuis 2011, supérieure à la moyenne européenne. Les hausses de prix, les fusions successives et la croissance des marges suggèrent un affaiblissement durable de la pression concurrentielle⁶.

3) Cadre juridique

Le marché de la chaîne alimentaire est essentiellement encadré par le droit de la concurrence, relevant de la compétence législative concurrente de la Fédération en application de l'article 74 de la Loi fondamentale allemande (*Grundgesetz*).

Deux lois régissent les questions de marges dans la chaîne alimentaire.

a) La loi contre les restrictions à la concurrence (GWB)

La **loi contre les restrictions à la concurrence** (*Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen – GWB*), entrée en vigueur en 1958, constitue le cadre juridique de la politique de concurrence en Allemagne. Adopté dans sa version de base (*Grundfassung*) en 1998, il a été consolidé sous la forme d'une

¹ *Ibid.*, p. 35.

² *Ibid.*, p. 36.

³ *Ibid.*, p. 37.

⁴ *Ibid.*, p. 40.

⁵ *Ibid.*, p. 43.

⁶ *Ibid.*, p. 44.

promulgation (*Bekanntmachung*) en 2013, et a fait l'objet de réformes ultérieures (la 11^e datant de 2023).

L'analyse des structures concurrentielles de l'économie relève, sur le plan consultatif, de la Commission des monopoles, tandis que l'application opérationnelle du droit de la concurrence relève de la compétence de l'Autorité fédérale des cartels (*Bundeskartellamt*), chargée de l'application de la loi GWB¹.

L'**Autorité des cartels** est considérée comme la principale autorité de concurrence en Allemagne. En tant qu'autorité fédérale supérieure indépendante rattachée au ministère fédéral de l'économie et de l'énergie (*Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* – BMWK), son activité est encadrée aux articles 51 et suivants de la loi GWB.

La **Commission des monopoles**, de son côté, est une commission permanente, indépendante d'experts, qui conseille le Gouvernement et le législateur allemands notamment par des rapports périodiques rendus publics. Elle a pour mission principale de publier tous les deux ans un rapport général (*Hauptgutachten*)² sur la concentration des entreprises, l'application du droit *antitrust* et les questions actuelles de politique de concurrence. Elle peut aussi être amenée à rendre des rapports sur un sujet spécifique (*Sondergutachten*)³. Elle dépend du Gouvernement allemand et du *Bundestag*, sa structure et ses attributions sont définies aux articles 44 et 47 de la loi GWB⁴.

b) La loi sur les organisations agricoles et les chaînes d'approvisionnement (AgrarOLkG)

La **loi sur les organisations agricoles et les chaînes d'approvisionnement** (*Agrarorganisationen und Lieferketten Gesetz* – AgrarOLkG) est entrée en vigueur le 9 juin 2021. Elle a été complétée par un règlement d'application (*Agrarorganisationen-und-Lieferketten-Verordnung* – AgrarOLkV), en octobre 2021.

Cette loi permet la transposition de la **directive européenne concernant les pratiques commerciales déloyales dans la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire**, dite **directive UTP** (Directive (UE) 2019/633). Cette loi vient également compléter le cadre des instruments de politique de marché du **règlement européen portant sur l'organisation commune des marchés agricoles**, dit **règlement OCM** (Règlement (UE) 1308/2013).

¹ Wissenschaftliche Dienste - Deutscher Bundestag, Sachstand WD 5-3000-111/20, *Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)*, 27 octobre 2020, 4p.

² Article 44 alinéa 1 GWB.

³ En vertu de l'article 44 GWB, la Commission des monopoles peut, de sa propre initiative ou à la demande des pouvoirs publics, établir un rapport dit « spécial » lorsqu'un enjeu particulier de concurrence le justifie.

⁴ Monopolkommission, *Aufgaben*, (consulté le 15 janvier 2026).

Mêlant droit des organisations agricoles et encadrement des pratiques commerciales déloyales, le **texte de l'AgrarOLkG** s'applique dès lors qu'un déséquilibre de pouvoir de négociation est présumé sur la base de seuils de chiffre d'affaires. En dessous d'un certain niveau de chiffre d'affaires, le fournisseur est considéré comme la partie plus faible et bénéficie d'une protection spécifique. La loi couvre l'ensemble des maillons de la chaîne agroalimentaire quel que soit le stade de commercialisation, dès lors qu'un fournisseur plus faible contracte avec un acheteur plus puissant¹.

À la suite d'un réexamen en 2023, une réforme de la loi a été adoptée en 2024, qui a élargi le cercle des fournisseurs protégés et précisé les interdictions de pratiques déloyales².

Sur le plan administratif, c'est l'**Office fédéral pour l'agriculture et l'alimentation** (*Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung* – BLE) qui est compétent pour recevoir les plaintes relatives à de potentielles pratiques commerciales déloyales au sens de la loi AgrarOLkG, avec garantie de confidentialité. Cet office peut employer des modes alternatifs de règlement des différends, ordonner la cessation des pratiques en cause et, en cas de violation des interdictions légales, recourir à des moyens de contrainte administrative, tels que des amendes³.

b) Les conditionnements de la liberté commerciale dans la fixation des prix (question 1 et 2)

1) L'interdiction générale par l'article 1 GWB

Tant en droit allemand qu'en droit européen, les ententes verticales sur les prix, sont prohibées. La loi contre les restrictions à la concurrence (GWB) interdit les ententes entre entreprises et les pratiques concertées qui restreignent ou faussent la concurrence (article 1).

Les accords de prix entre concurrents (*Preisabsprachen*) constituent des « restrictions de concurrence intentionnelles » (*bezweckte Wettbewerbsbeschränkungen*) ou des « restrictions fondamentales » (*Kernbeschränkungen*). Cela signifie que ces pratiques tombent automatiquement dans le champ de l'article 1 GWB, sans nécessité de démontrer des effets concrets sur le marché, dès lors qu'elles suppriment les possibilités de formation des prix et réduisent leur flexibilité, que ce soit par un prix fixe, une hausse générale sans chiffre précis ou une réduction des écarts pour éviter des disparités excessives. Une telle coordination fait évoluer

¹ Busse, *Münchener Anwaltshandbuch Agrarrecht* 3. Auflage 2022, §27 Das Recht der Gemeinsamen Agrarpolitik, Rn. 50-53.

² Bundestag, *Réforme AgrarOLkG*, 26 juin 2024, (consulté le 15 janvier 2026).

³ Busse, *Münchener Anwaltshandbuch Agrarrecht*, 3. Auflage 2022, §27 Das Recht der Gemeinsamen Agrarpolitik, Rn. 50-53.

les prix de manière concertée plutôt que concurrentielle, caractérisant ainsi une infraction à l'article 1 GWB¹.

2) L'interdiction de l'article 1 GWB appliquée aux conditions de fixation des prix

a) Le principe d'interdiction du prix de revente

Les prix de revente (*Preisbindung der zweiten Hand / Wiederverkaufspreis*) dans le cadre de « prix imposés » ou « prix minimums » (*Fest- und Mindestpreise*), sont considérés comme des restrictions fondamentales (*Kernbeschränkungen*) selon la règle générale de l'article 1 GWB².

Les « prix maximums » (*Höchstpreise*) sont traités plus favorablement, et peuvent être admissibles pour des actions temporaires. Ils sont interdits seulement s'ils fonctionnent en pratique comme des prix fixes ou minimums³.

b) Les outils contractuels liés aux prix

Certaines clauses contractuelles liées aux prix sont susceptibles de tomber sous le coup de l'interdiction prévue à l'article 1 GWB lorsqu'elles ont pour objet ou pour effet de restreindre la concurrence.

Les clauses dites de « client le plus favorisé », également qualifiées de clauses de parité (*Meistbegünstigungsklauseln*), obligent une partie à accorder à son partenaire contractuel des conditions au moins équivalentes à celles consenties à tout autre tiers⁴. Ces clauses restreignent la liberté de fixer les prix vis-à-vis des tiers et relèvent potentiellement de l'article 1 GWB. Elles peuvent cependant être exemptées individuellement ou par règlement d'exemption. Toutefois, si elles soutiennent une fixation de prix de revente, aucune exemption n'est possible⁵.

Les clauses du « meilleur prix » (*Bestpreisklauseln*) incorporent un cas particulier de « traitement plus favorable » typique des plateformes en ligne⁶.

Les clauses de « garanties de prix » (*Preisgarantienklauseln*) représentent une promesse faite au client de rembourser la différence si le même produit est trouvé moins cher ailleurs. Ces garanties de prix présentent des effets ambigus sur la concurrence, mais ne relèvent pas en soi de l'interdiction de l'article 1 GWB, le garant s'engageant unilatéralement envers son partenaire contractuel à un comportement futur déterminé, sans constituer une entente au sens de la loi. En revanche, si elles facilitent une

¹ Zimmer, Immenga/Mestmäcker Wettbewerbsrecht 7. Auflage 2024, GWB §1 Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen, Rn. 91-104.

² Ibid., Rn 238-244.

³ Ibid.

⁴ À titre d'exemple, l'impossibilité de vendre à un tiers à moindre coût ou payer plus à un concurrent.

⁵ Immenga/Mestmäcker, Wettbewerbsrecht, 7. Auflage 2024, GWB §1 Verbot Wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen, Rn 255-260.

⁶ Ibid.

coordination de comportements (*Verhaltensabstimmung*) entre entreprises rivales, cherchant à stabiliser les prix sans accord explicite, ces garanties sont alors visées par l'interdiction de l'article 1 GWB¹.

c) L'exception des prix conseillés

Une recommandation unilatérale ne constitue pas une entente au sens de l'article 1 GWB, faute de convergence de volontés entre l'émetteur et les destinataires. Cette convergence peut être déduite du fait qu'une part significative des destinataires applique effectivement cette recommandation².

Une recommandation de prix est susceptible de constituer une restriction de concurrence lorsqu'elle s'accompagne de pressions, d'incitations ou de mécanismes de sanction visant à en assurer le respect effectif ou lorsque des pressions sont exercées pour les y amener. L'Autorité fédérale de la concurrence examine le degré de pression requis pour transformer une recommandation en fixation de prix. Elle cite en exemple des pratiques comme menacer un détaillant, lui bloquer l'accès, lui retirer des avantages, rompre la relation commerciale s'il ne suit pas la recommandation ou encore conditionner des rabais et avantages au respect des prix conseillés³.

La VEZG⁴, union de 32 organisations de producteurs pour le bétail et la viande, publie des recommandations de prix hebdomadaires pour certains types de viandes. Ces prix sont calculés à partir des déclarations des membres sur les transactions passées, formant une fourchette médiane ajustée par les primes, sans inclure les ristournes ni les remises. Ces cotations constituent un repère collectif de formation des prix destiné à renforcer la position de négociation des producteurs, sans garantir une couverture effective des coûts de production⁵.

d) Exception limitée pour les produits agricoles

L'article 28 GWB exempte les accords entre agriculteurs ou leurs organisations de l'interdiction d'entente, pour la production, la commercialisation ou l'usage commun d'installations (stockage, transformation). Cette exemption ne s'applique qu'à condition que ces accords ne fixent pas les prix et n'éliminent pas la concurrence⁶.

L'alinéa 2 de cet article étend cette exemption aux prix relatifs exclusivement au tri, au marquage ou à l'emballage des produits agricoles⁷.

¹ Ibid.

² Ibid., Rn 251-254.

³ Ibid.

⁴ Vereinigungen von anerkannten Erzeugerorganisationen.

⁵ Monopolkommission, *Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette, Sondergutachten 84*, p. 91.

⁶ Immenga/Mesmäcker, *Wettbewerbsrecht*, 7. Auflage 2024, GWB §1 Verbot Wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen, Rn 245-250.

⁷ Ibid.

c) Les règles qui encadrent les négociations commerciales face aux pratiques déloyales de la concurrence (questions 3, 4 et 5)

L'Autorité fédérale des cartels (*Bundeskartellamt*) remplit trois missions principales en matière de concurrence. Elle surveille les **abus des entreprises dominantes** (*Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen*), interdisant l'exploitation abusive de leur pouvoir de marché sans proscrire la domination en soi. Elle contrôle les **fusions** (*Fusionskontrolle*), interdisant ou conditionnant celles qui menacent la concurrence. Enfin, elle mène des **enquêtes sectorielles** (*Sektoruntersuchungen*) pour analyser en profondeur les marchés où la concurrence semble restreinte ou faussée¹.

Ces trois missions illustrent le cadre allemand de régulation des négociations commerciales potentiellement déloyales, visant à assurer un équilibre entre les acteurs de l'amont et de l'aval.

1) Le contrôle des abus de position dominante

Une entreprise dominante peut abuser de sa position par des pratiques tarifaires anticoncurrentielles telles que des prix excessifs, des prix prédateurs ou des ciseaux tarifaires, en l'absence de justification objective. Cette stratégie est abusive si la différence entre ces prix est insuffisante pour couvrir les coûts d'un concurrent aussi efficace, sans justification objective ni efficacité nette pour les consommateurs, l'entreprise devant alors démontrer une raison « exceptionnelle » à sa structure tarifaire². Le contrôle des abus se fait par la loi GWB et par la loi AgrarOLkG.

a) La position dominante selon le GWB

(i) L'article 19 GWB

L'article 19 GWB interdit aux entreprises détenant une **position dominante de marché** (*Marktbeherrschende Stellung*) d'en abuser par des pratiques anticoncurrentielles.

L'alinéa 2 de cet article énumère les comportements qui constitueraient des abus, à savoir : le fait d'entraver injustement ou discriminer sans motif objectif d'autres entreprises ; imposer des prix ou des conditions s'écartant de ceux d'une concurrence effective ; appliquer des conditions moins favorables que ses propres pratiques sur des marchés comparables ; refuser injustement la fourniture ou l'accès indispensables à des réseaux ou des infrastructures essentiels ; ou encore exiger sans justification des avantages disproportionnés d'autres entreprises.

¹ Wissenschaftliche Dienste - Deutscher Bundestag, Sachstand WD 5-3000-111/20, *Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)*, 27/10/2020, 4p.

² Fuchs, Immenga/Mestmäcker *Wettbewerbsrecht* 7. Auflage 2024, GWB §19 *Verbotenes Verhalten von marktbeherrschenden Unternehmen*, Rn. 173.

(ii) *L'article 20 GWB*

L'article 20, alinéa 2 GWB étend l'interdiction des avantages injustifiés de l'article 19 aux entreprises à **puissance relative** (*relative Marktmacht*), visant toute discrimination de prix entre acheteurs pour un même produit (rabais, bonus, surcharges).

Les rabais (*Rabatte*) sont admis s'ils reposent sur des justifications objectives, comme les rabais de quantité (*Mengenrabatte*) pour de gros volumes commandés ou les rabais fonctionnels (*Funktionsrabatte*) qui rémunèrent des services concrets (logistique, stockage, assortiment, etc.)¹. Sont en revanche prohibés les rabais qui, par leur structure même, créent un déséquilibre concurrentiel, tels que les rabais de chiffres d'affaires (*Umsatzrabatte*), susceptibles d'exercer un effet d'aspiration (*Sogwirkung*)² au détriment des petits fabricants, ou les rabais de fidélité (*Treuerabatte*), qui ont pour objet ou pour effet d'écarter les concurrents du marché³.

L'article 20 alinéa 3 GWB protège les PME contre les pratiques où un distributeur vend sous son prix d'achat (*Einstandspreis*), ou exige un prix d'achat supérieur à celui pratiqué par la PME sur le marché. Cette vente sous coût d'achat est admise si elle évite la détérioration ou le risque imminent d'invendabilité (*Unverkäuflichkeit*) des produits par un écoulement rapide.

Les promotions temporaires de vente (*Sonderangebote*) restent licites, sauf volonté manifeste de nuire aux concurrents.

b) La position dominante selon les règles UTP dans la loi AgrarOLkG

La loi sur les organisations agricoles et les chaînes d'approvisionnement (AgrarOLkG) instaure un régime sectoriel spécifique, plus standardisé que l'analyse au cas par cas du droit des abus de position dominante, fondé sur des seuils de chiffre d'affaires⁴.

Les dispositions sur les pratiques déloyales dans la chaîne d'approvisionnement (*Unlautere Handelspraktiken in der Lebensmittellieferkette*), au chapitre 1, titre premier de l'AgrarOLkG, ciblent les « les ventes de produits agricoles, halieutiques et alimentaires » par des fournisseurs à des acheteurs économiquement plus puissants, selon un tableau comparant leurs chiffres d'affaires annuels en cinq paliers (reconstitué ci-dessous).

¹ *Ibid.*, Rn 156-161.

² Désigne le mécanisme par lequel un rabais attractif sur un produit phare incite les acheteurs à centraliser leurs achats chez un fournisseur dominant, excluant les petits fournisseurs de produits secondaires.

³ *Fuchs, op.cit.*, Rn. 156-161.

⁴ Monopolkommission, *Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette, Sondergutachten 84*, p. 189.

Palier	Chiffre d'affaires annuel du fournisseur	Chiffre d'affaires annuel de l'acheteur
1	Jusqu'à 2 000 000 €	Plus de 2 000 000 €
2	Plus de 2 000 000 € Jusqu'à 10 000 000 €	Plus de 10 000 000 €
3	Plus de 10 000 000 € Jusqu'à 50 000 000 €	Plus de 50 000 000 €
4	Plus de 50 000 000 € Jusqu'à 150 000 000 €	Plus de 150 000 000 €
5	Plus de 150 000 000 € Jusqu'à 350 000 000 €	Plus de 350 000 000 €

Les parties déclarent leur palier lors des négociations contractuelles, afin de calculer et définir la partie « assez petite » pour être protégée, et celle « assez grande » pour être soumise aux obligations. La faiblesse du fournisseur est donc présumée dès l'atteinte des seuils de chiffre d'affaires, sans preuve d'une position dominante au sens de la loi GWB.

Concrètement, la loi AgrarOLkG dresse une « liste noire » de pratiques absolument interdites, aux articles 11 à 23, rendant les clauses correspondantes nulles et non avenues, tout en préservant le contrat global. Cette liste noire protège contre les pratiques abusives systémiques, impossibles à négocier librement en raison de l'asymétrie entre acheteur dominant et petit producteur.

Selon cette liste sont interdites les pratiques suivantes :

- les délais de paiement dépassant 30 jours (pour les produits périssables) ou 60 jours ;
- les retours de produits non vendus sans paiement du prix d'achat ;
- la résiliation brutale de livraisons de produits périssables ;
- faire supporter au fournisseur les frais de stockage ;
- les clauses permettant les modifications unilatérales des contrats ;
- imposer des coûts sans lien direct avec la vente ;
- les réductions liées aux coûts de mise en rayon ;
- les menaces ou représailles contre l'exercice des droits contractuels (comme les réclamations).

L'article 19 précise les obligations de transparence obligeant l'acheteur, sur demande du fournisseur, à confirmer par écrit le contenu des contrats de livraison ou accords-cadres conclus oralement.

L'article 20 établit une « liste grise » de pratiques négociables, seulement sous restrictions strictes et avec un accord préalable clair du fournisseur. À défaut, elles sont considérées comme déloyales et juridiquement nulles.

Ainsi, l'acheteur ne peut imposer la reprise gratuite de produits retournés sans l'accord préalable du fournisseur. Les paiements ou les rabais pour lancer de nouveaux produits, financer du marketing ou aménager l'espace de vente restent possibles par négociation. Les rabais promotionnels ne valent que si l'acheteur informe par écrit, avant la promotion, sa durée et une estimation des quantités vendues à prix réduit.

L'article 23, enfin, consacre l'interdiction générale et exhaustive de ces pratiques déloyales et érige en infractions administratives neuf cas d'exploitation abusive du déséquilibre économique. Ces infractions sont sanctionnées administrativement par l'Office fédéral pour l'agriculture et l'alimentation (BLE).

2) Le contrôle des fusions (*Fusionkontrolle*)

Par le contrôle des fusions, l'Autorité fédérale des cartels s'efforce d'éviter un « basculement » de pouvoir dans un certain marché.

Dans la pratique, l'autorité veille à garantir aux consommateurs un choix local suffisant. Elle vérifie ainsi, dans les régions concernées, qu'un approvisionnement par divers groupes de distribution reste disponible après l'opération d'une fusion. En outre, l'autorité vérifie si la fusion envisagée conférerait aux entreprises de distribution une position dominante sur le marché en amont¹.

Les articles 36 et 19 de la loi GWB visent à contrer les dangers des entreprises excessivement puissantes, autour du critère central de la domination du marché (*Marktbeherschung*)².

L'article 36 évalue **en amont** si une fusion crée ou renforce une position dominante, afin d'empêcher dès l'origine l'émergence d'un pouvoir de marché anticoncurrentiel. Il permet également de vérifier si cette fusion représente une « entrave significative à la concurrence effective » *via* le test SIEC (*Significant Impediment to Effective Competition*). Ce test élargit le champ d'interdiction à « toute opération risquant de réduire sensiblement la concurrence », au-delà de la notion de dominance stricte³.

¹ Wissenschaftliche Dienste - Deutscher Bundestag, Sachstand WD 5-3000-111/20, *Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)*, 27/10/2020, 6p.

² Fuchs, Immenga/Mestmäcker *Wettbewerbsrecht* 7. Auflage 2024, GWB §19 *Verbotenes Verhalten von marktbeherrschenden Unternehmen*, Rn. 46

³ *Ibid.*

L'article 19 GWB agit **en aval** et adopte une approche répressive à l'égard des positions dominantes. Il tolère leur existence mais sanctionne les comportements abusifs qui aggravent la restriction de concurrence¹. Une fusion peut ainsi constituer un abus unilatéral de position dominante au sens de cet article si elle renforce significativement cette position (CJCE, *Continental Can*, 1973 ; CJUE, *Tower Cast*, 2023)².

3) Les enquêtes sectorielles

Les articles 32e et 32f de la loi contre les restrictions à la concurrence (GWB), donnent la possibilité à l'Autorité des cartels (*Bundeskartellamt*) d'ouvrir des enquêtes sectorielles lorsqu'une structure de marché conduit à des distorsions (par exemple des marges anormalement concentrées).

L'article 32e GWB autorise l'ouverture d'enquêtes sectorielles sans soupçon nominatif préalable, sous réserve de l'existence d'indices concrets permettant de présumer raisonnablement une restriction de concurrence³. L'autorité peut également mener des enquêtes sectorielles lorsqu'elle soupçonne des atteintes au droit de la consommation. Toutefois, le législateur n'a pas (encore) doté l'autorité de pouvoirs répressifs spécifiques en la matière, si bien que ces enquêtes servent surtout à collecter des informations, révéler des déficits d'application et alimenter, *via* son rôle d'« amie de la cour », les procédures judiciaires privées⁴.

La 11^e réforme du GWB, en 2023, a introduit l'article 32f. Cet outil permet à l'autorité d'intervenir et d'imposer des mesures à l'issue d'une enquête sectorielle, sans avoir à prouver une violation spécifique du droit de la concurrence. Il vise à combler la lacune des instruments classiques (abus, ententes, contrôle des fusions), qui ne permettent pas toujours de traiter des dysfonctionnements structurels de la concurrence (par exemple forte concentration, collusion tacite, structures de propriété croisées ou communes, croissance interne) lorsque ceux-ci ne résultent pas directement d'un comportement illégal identifiable. Compte tenu des exigences matérielles et procédurales élevées et du faible nombre d'enquêtes sectorielles, la doctrine prévoit à ce que ce pouvoir ne soit utilisé que rarement, dans quelques secteurs où les problèmes de concurrence structurelle sont particulièrement manifestes⁵.

¹ *Ibid.*

² *Ibid.*

³ Otto, Kerting/Meyer-Lindemann/Podszun *Kartellrecht*, 5. Auflage 2025, GWB §32e Untersuchungen einzelner Wirtschaftszweige und einzelner Arten von Vereinbarungen, Rn 3-5.

⁴ Otto, Kerting/Meyer-Lindemann/Podszun *Kartellrecht*, 5. Auflage 2025, GWB §32e Untersuchungen einzelner Wirtschaftszweige und einzelner Arten von Vereinbarungen, Rn. 17-18.

⁵ Rohner, Kersting/Meyer-Lindemann/Podszun *Kartellrecht*, 5. Auflage 2025, GWB §32f Maßnahmen nach einer Sektoruntersuchung, Rn. 1-2.

d) Les règles concernant les centrales d'achat (question 6)

Le cartel d'acheteurs et les coopérations d'achat (*einkaufsgemeinschaften*) entre concurrents peuvent restreindre la concurrence du côté de la demande et tomber sous le régime de l'article 1 GWB, même quand il s'agit d'achats de la puissance publique. Une coopération d'achat devient problématique surtout lorsqu'elle crée une obligation d'achat (*Bezugszwang*, obligation directe ou indirecte d'acheter *via* la centrale) ou conduit à des prix d'achat uniformes, ce qui réduit la liberté de négociation individuelle et renforce fortement le pouvoir d'achat collectif contre les fournisseurs¹.

Les autorités et la jurisprudence ont encadré ces coopérations, y compris en contestant la simple adhésion d'un grand distributeur à une centrale d'achat, et surveillent particulièrement les coopérations d'achat dans le commerce alimentaire de détail, qui vont souvent au-delà d'une simple mutualisation des volumes (centralisation de la négociation, alignement de l'assortiment, marques de distributeurs)².

e) Le cadre juridique de l'étiquetage

La novelle³ du 12 novembre 2021 du règlement sur l'indication des prix (*Verordnung zur Novellierung der Preisangabenverordnung – PAngV*) transpose la directive européenne 2019/2161 (directive Omnibus) et renforce la transparence des prix pour les consommateurs.

Ce règlement impose d'afficher le prix total (*Gesamtpreis*), TVA incluse, et le prix de base (*Grundpreis*) par unité pour les produits en vrac ou emballés, de manière claire et lisible. Lors d'une annonce de rabais, le prix le plus bas pratiqué dans les 30 jours précédents (ou prix initial pour des réductions progressives) doit être indiqué.

f) Les recommandations de la commission des monopoles

Dans son rapport spécial, la commission des monopoles (*Monopolkommission*) juge les articles 19 et 20 GWB suffisants pour protéger la concurrence et corriger les déséquilibres sans besoin de nouvelles interdictions spécifiques qui risqueraient d'alourdir et de fragmenter inutilement le droit⁴. La commission juge par ailleurs la fixation

¹ Zimmer Immenga/Mesmäcker, *Wettbewerbsrecht*, 7. Auflage 2024, GWB §1 Verbot Wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen, Rn 119-130.

² *Ibid.*

³ Le terme « Novelle » désigne en droit allemand un projet de loi modifiant partiellement une loi existante, sans la refondre entièrement. Source : « Manuel de la formalité juridique » (*Handbuch der Rechtsförmlichkeit*) publié par le ministère fédéral de la Justice (<https://hdr4.bmj.de/Webs/HDR/DE/Inhaltsuebersicht/Teil-D/7/7.html>, consulté le 23 février 2026).

⁴ Monopolkommission, *Wettbewerb in der Lebensmittellieferkette, Sondergutachten 84*, p. 198.

administrative du « bon » prix ou d'un prix minimum techniquement et bureaucratiquement difficile avec un risque d'échec¹.

Elle encourage les exploitations agricoles à former des organisations de producteurs, pour renforcer leur pouvoir de négociation et mutualiser leur production et commercialisation². Dans cette perspective elle recommande également de promouvoir la judiciarisation collective, notamment par la création d'un droit d'action déclaratoire collectif permettant aux associations de fournisseurs de faire reconnaître des pratiques abusives sans nommer d'entreprises spécifiques³.

Les craintes de représailles des agriculteurs rendent les règles UTP inefficaces. Pour garantir une application plus équilibrée, les autorités compétentes devraient pouvoir intervenir d'office sur les cas de déséquilibre où les fournisseurs sont structurellement vulnérables, tandis que les litiges entre grandes entreprises devraient relever de la justice civile⁴.

La commission propose de renforcer le rôle de l'Office fédéral pour l'agriculture et l'alimentation (BLE) avec des pouvoirs d'enquête proactifs et une supervision de marché pour détecter les tendances systémiques des règles UTP⁵. Ces réformes nécessitent un renforcement des ressources humaines et techniques des autorités, et pourraient inclure une section spécialisée de l'Autorité fédérale des cartels pour fusionner partiellement la régulation des lois GWB et AgrarOLkG, simplifiant leur application et exploitant les synergies administratives⁶.

2. Espagne

a) Contexte

La distribution alimentaire espagnole est dominée par quelques enseignes très concentrées, dans un cadre juridique qui maintient la liberté des prix au détail tout en renforçant, en amont, l'encadrement contractuel de la filière alimentaire et le contrôle des pratiques.

1) Contexte économique

• Une distribution alimentaire fortement concentrée en aval

Le secteur de la distribution alimentaire en Espagne se caractérise par une **forte concentration** autour d'un nombre limité d'enseignes dominantes, qui captent l'essentiel du marché et sont, de ce fait, en capacité de structurer

¹ *Ibid.*, p. 153.

² *Ibid.*, p. 158.

³ *Ibid.*, p. 206.

⁴ *Ibid.*, p. 195.

⁵ *Ibid.*, p. 205.

⁶ *Ibid.*, p. 204.

les rapports de force économiques avec les fournisseurs¹. Quelques groupes, principalement *Mercadona*, *Lidl* et *Aldi* concentrent la quasi-totalité des parts de marché enregistrées avec une dynamique croissante depuis la sortie de la crise sanitaire, accentuant une forme de **polarisation concurrentielle en aval**. Cette concentration se traduit par un **pouvoir de négociation accru** des grandes enseignes, dans un contexte où la pression sur les prix demeure un levier central de la concurrence entre distributeurs².

L'évolution récente du secteur est marquée par une **inflation alimentaire élevée depuis 2022**, qui a ravivé le débat public sur la formation des prix et la répartition de la valeur au sein de la filière alimentaire³. Les principales enseignes ont été en mesure de **préserver, voire de reconstituer, leurs marges commerciales** durant la période inflationniste, malgré la hausse des coûts en amont⁴. Ces constats ont alimenté des critiques portant sur une possible captation excessive de la valeur par l'aval, même si les autorités gouvernementales ont publiquement relativisé l'ampleur des marges réalisées par la grande distribution⁵.

Les données économiques disponibles mettent en évidence une **amélioration sensible des résultats financiers** des grandes enseignes de distribution alimentaire sur la période récente, avec une progression des bénéfices parfois plus rapide que celle du chiffre d'affaires⁶. Cette évolution est toutefois interprétée de manière divergente selon les acteurs. Les représentants du secteur mettent en avant des stratégies d'ajustement des coûts, de rationalisation logistique et une intensité concurrentielle élevée, plutôt qu'une hausse structurelle des marges unitaires⁷. À l'inverse, certaines analyses soulignent la **résilience des marges** dans un contexte de forte inflation, nourrissant un débat public récurrent sur le partage de la valeur⁸.

• Des asymétries structurelles au sein de la filière agroalimentaire

Parallèlement, la **structure de la filière agroalimentaire espagnole** demeure hétérogène en amont, avec une coexistence de grands groupes industriels, de PME et de producteurs agricoles souvent fragmentés, ce qui accentue les asymétries de pouvoir dans les négociations commerciales⁹. Cette fragmentation contraste fortement avec la concentration observée en aval,

¹ *Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.*

² *El País, La distribución de alimentos, entre el margen y la pelea por el precio, juin 2023.*

³ *El Diario, Los supermercados exprimen la inflación y recuperan los márgenes de beneficio 'extraordinarios' de la pandemia, février 2025.*

⁴ *El País, La distribución alimentaria dispara un 25% las aperturas de tiendas entre enero y abril, mai 2025.*

⁵ *Europapress, Luis Planas reafirma que los márgenes en la distribución son "normales" y están lejos de ser "abusivos", juin 2023.*

⁶ *El País, La distribución alimentaria dispara un 25% las aperturas de tiendas entre enero y abril, mai 2025.*

⁷ *ASEDAS, l'association représentative de la grande distribution alimentaire en Espagne, Informe de la distribución alimentaria de proximidad en España, mai 2025.*

⁸ *El País, La distribución de alimentos, entre el margen y la pelea por el precio, juin 2023.*

⁹ *Mercasa, Alimentación en España 2023, novembre 2023.*

contribuant à un déséquilibre structurel dans la répartition de la valeur¹. Dans ce contexte, **la question des marges est fréquemment abordée non pas sous l'angle du prix final payé par le consommateur, mais sous celui de la rémunération des producteurs et des fournisseurs intermédiaires**².

Certains modèles alternatifs, fondés sur une intégration verticale plus poussée entre production, transformation et distribution, sont parfois mobilisés dans le débat public comme points de comparaison, notamment à travers des exemples de groupes intégrés tels que *BonÀrea*³, bien que ces modèles demeurent minoritaires à l'échelle nationale⁴.

L'Espagne s'inscrit dans des **tendances comparables à celles observées dans d'autres pays européens**, marquées par une concentration accrue de la distribution et une forte sensibilité politique aux prix alimentaires⁵. **La spécificité du cadre espagnol concerne plutôt le modèle de régulation économique qui privilégie l'encadrement des relations contractuelles en amont plutôt qu'une intervention directe sur les prix ou les marges de la distribution**⁶. Ces éléments constituent le socle économique indispensable pour comprendre les choix juridiques opérés par les autorités espagnoles depuis les années 1990⁷.

2) Cadre juridique

De façon générale, le cadre juridique espagnol privilégie une **régulation *ex post***, fondée sur le contrôle des comportements et des relations contractuelles, plutôt qu'une régulation ***ex ante*** des prix ou des marges par des mécanismes administrés⁸. Cette orientation se manifeste tant dans le droit général de la concurrence que dans la législation sectorielle applicable à la filière alimentaire, laquelle s'abstient d'instaurer des prix planchers, des prix plafonds ou des seuils de revente, et concentre son intervention sur la **prévention de la destruction de valeur et des déséquilibres contractuels**. Ce choix structurel conditionne l'ensemble des débats relatifs aux marges, à la rémunération des producteurs et au rôle économique de la grande distribution en Espagne, en plaçant au cœur de la régulation non pas le niveau des prix finaux, mais l'équité et la transparence des relations économiques au sein de la filière alimentaire⁹.

¹ Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation, *Informe anual de la industria alimentaria española - periodo 2024-2025*, avril 2025.

² Mercasa, *op. cit.*, novembre 2023.

³ El País, *La catalana BonÀrea reduce ventas en 2024 pero alcanza un beneficio récord de 89 millones*, mai 2025.

⁴ El País, *La distribución de alimentos, entre el margen y la pelea por el precio*, juin 2023.

⁵ US Department of Agriculture, *Retail Foods Annual (Spain)*, novembre 2025.

⁶ *Ibid.*

⁷ OCDE, *Policies for the Future of Farming and Food in Spain*, janvier 2023.

⁸ *Ibid.*

⁹ Mercasa, *op. cit.*, novembre 2023.

Le cadre juridique applicable à la distribution et à la formation des prix en Espagne repose sur une combinaison de textes généraux consacrant la liberté économique et de dispositifs sectoriels ciblés, en particulier pour la **filière alimentaire** (*cadena alimentaria*), sans mise en place d'un encadrement général des prix ou des marges de la distribution.

a) Le socle général : liberté des prix et encadrement concurrentiel de la distribution

L'article 3 de la **loi n° 7/1996 du 15 janvier 1996 relative à l'aménagement du commerce de détail** (doc 25) dispose ainsi que « *l'activité commerciale sera exercée conformément au principe de la liberté d'entreprise et dans le cadre de l'économie de marché* », en renvoyant explicitement à l'article 38 de la Constitution espagnole qui garantit la liberté d'entreprise. Cette disposition inscrit l'activité de distribution dans une **logique de marché concurrentiel, excluant par principe une toute administration intervention sur les prix.**

Cette orientation est précisée par l'article 13 de la même loi, aux termes duquel « *les prix de vente des produits seront libres* », tout en prévoyant que des exceptions peuvent être introduites par voie réglementaire dans des hypothèses strictement définies, notamment pour des produits de première nécessité ou en cas d'absence de concurrence effective.

Ce principe général est encadré par le droit de la concurrence, dont le socle est constitué par la **loi n° 15/2007 du 3 juillet 2007 relative à la défense de la concurrence**. Son article 1^{er} interdit toute pratique collusoire ayant pour objet ou pour effet d'entraver la concurrence, et vise expressément « *la fixation, directe ou indirecte, des prix* » parmi les pratiques prohibées. Cette interdiction implique que les prix ne peuvent être fixés collectivement ou coordonnés entre entreprises concurrentes, ce qui confirme que leur détermination relève, en principe, de décisions individuelles prises dans un cadre concurrentiel.

L'article 2 de la même loi complète ce dispositif en prohibant l'abus de **position dominante**, notamment lorsqu'il consiste en « *l'imposition, directe ou indirecte, de prix ou d'autres conditions commerciales ou de services inéquitables* ». Ce mécanisme instaure un contrôle administratif *ex post* des prix, destiné à sanctionner les comportements abusifs susceptibles de fausser le jeu du marché.

Il résulte de ces textes un **modèle dans lequel l'État n'intervient pas directement dans la fixation des prix de vente au consommateur, mais encadre juridiquement les conditions dans lesquelles ces prix peuvent être déterminés**, afin de préserver une concurrence effective. Les autorités publiques rappellent régulièrement que les niveaux de prix et de marges relèvent, par principe, du fonctionnement normal du marché, sous réserve du respect du droit de la concurrence¹.

¹ Europapress, *Luis Planas reafirma que los márgenes en la distribución son "normales" y están lejos de ser "abusivos"*, juin 2023.

b) Une régulation sectorielle ciblée sur les relations contractuelles en amont

Le cadre général fondé sur la liberté de fixation des prix et le contrôle concurrentiel a toutefois été jugé insuffisant pour répondre aux déséquilibres observés dans certaines filières, en particulier dans la **filière alimentaire**, marquée par une forte concentration de la distribution et une fragmentation persistante des producteurs. C'est dans ce contexte qu'a été adoptée la **loi n° 12/2013 du 2 août 2013 relative aux mesures visant à améliorer le fonctionnement de la filière alimentaire**, dont l'article 1^{er} fixe pour objectif d'« *améliorer le fonctionnement de la filière alimentaire et d'assurer un équilibre juste et équitable des relations commerciales entre les opérateurs qui la composent* », **sans remettre en cause le principe de liberté des prix de vente au consommateur**. Cette loi instaure ainsi un encadrement sectoriel spécifique des relations commerciales alimentaires, centré sur les modalités contractuelles plutôt que sur le niveau des prix.

La loi de 2013 a été modifiée en profondeur par la **loi n° 16/2021 du 14 décembre 2021**¹, qui renforce substantiellement ce dispositif sectoriel. Si ce texte ne remet pas en cause la liberté des prix consacrée par la législation générale du commerce et de la concurrence, il organise néanmoins un **contrôle juridique renforcé des relations contractuelles entre les différents acteurs de la filière alimentaire**. L'article 9, tel qu'il résulte de la modification de 2021, impose désormais la **conclusion de contrats écrits pour les transactions relevant de la filière alimentaire**, en précisant les éléments essentiels devant y figurer, notamment le prix, sa détermination et sa durée, afin de garantir la **transparence des relations commerciales**. En outre, l'article 12 *bis* introduit le principe selon lequel le prix convenu doit, à chaque stade de la filière, couvrir les coûts effectifs de production, afin d'éviter la destruction de valeur en amont, sans pour autant instituer de prix administrés ni de plafonnement des marges de la distribution.

La réforme opérée par la loi de 2021 s'inscrit, par ailleurs, dans le cadre de la **directive (UE) 2019/633 relative aux pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises de la filière agricole et alimentaire**². Cette directive impose aux États membres d'interdire un socle minimal de pratiques considérées comme déloyales, telles que les délais de paiement excessifs, les annulations de commandes de dernière minute ou les modifications unilatérales des contrats. Le législateur espagnol a fait le choix d'une **transposition allant au-delà de ces exigences minimales**, en introduisant explicitement l'obligation de couverture des coûts effectifs de production dans les contrats alimentaires.

¹ *Ley 16/2021, de 14 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.*

² *Directive (UE) 2019/633 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire.*

Le cadre juridique espagnol se caractérise ainsi par une **dissociation nette entre, d’une part, la liberté de fixation des prix de vente au consommateur, fondée sur la législation générale du commerce et de la concurrence, et, d’autre part, un encadrement sectoriel renforcé des relations économiques en amont dans la filière alimentaire**¹. Cette architecture juridique conditionne l’ensemble des débats relatifs aux marges, à la rémunération des producteurs et au rôle économique de la grande distribution en Espagne².

c) Un dispositif dont l’effectivité est garantie par des contrôles sectoriels

L’application et le contrôle du cadre sectoriel spécifique applicable à la filière alimentaire relèvent d’une autorité administrative dédiée, l’**Agence d’information et de contrôle alimentaires** (*Agencia de Información y Control Alimentarios – AICA*), instituée par la loi de 2013. L’article 26 confie expressément à cette agence des missions de contrôle, d’inspection et de sanction afin de garantir le respect des obligations imposées aux opérateurs de la filière alimentaire, notamment en matière de contractualisation, de transparence et de pratiques commerciales déloyales.

Les pouvoirs de l’AICA ont été renforcés par la loi de 2021, qui élargit son champ d’intervention et accroît l’effectivité du régime de sanctions administratives prévues en cas de manquement, en particulier lorsque les obligations de contrat écrit ou de couverture des coûts de production ne sont pas respectées. Les rapports d’activité de l’agence mettent en évidence une **intensification progressive des contrôles et des procédures engagées**, traduisant la volonté des pouvoirs publics de faire de l’encadrement juridique de la filière alimentaire un dispositif opérationnel et non purement déclaratif³.

Selon les rapports officiels de l’AICA⁴, **4 779 sanctions administratives** ont été prononcées pour des infractions à la loi de 2013 entre **2014 et le 30 juin 2025**, pour un **montant cumulé de 26,7 millions d’euros**. Sur cette période, **1 615 entreprises de la distribution commerciale de détail** ont été sanctionnées, représentant **36 % du montant total des sanctions prononcées**, soit **9,6 millions d’euros**. Les autres sanctions se répartissent entre l’industrie alimentaire (**8,6 millions d’euros**), les grossistes (**7,6 millions d’euros**) et les producteurs (près d’un million d’euros). Les rapports d’activité mettent également en évidence une **augmentation progressive du nombre de contrôles et de procédures engagées depuis la réforme de 2021**, traduisant une intensification du contrôle administratif du respect des obligations

¹ AICA, *Jornada informativa sobre la Ley de la cadena alimentaria - prácticas comerciales desleales*, février 2022.

² OCDE, *Policies for the Future of Farming and Food in Spain*, janvier 2023.

³ AICA, *Informe de la actividad de control de AICA, O. A. en el ámbito de la cadena alimentaria*, juin 2025.

⁴ Ibid.

contractuelles et des pratiques commerciales au sein de la filière alimentaire, sans modification du principe de liberté des prix de vente au consommateur¹.

Au-delà de la dimension strictement financière des sanctions administratives, le dispositif espagnol repose également sur un **levier dissuasif de nature réputationnelle**. L'article 24 *bis* de la loi de 2013, introduit par la loi de 2021, prévoit, pour les sanctions qualifiées de graves ou très graves, une **publicité officielle par les autorités compétentes**, notamment *via* les publications du ministère et de l'AICA. Cette publicité des décisions de sanction expose publiquement les opérateurs concernés, y compris les grandes enseignes de distribution, et constitue un mécanisme de « *name and shame* » assumé par le législateur. Pour des groupes disposant d'une forte visibilité commerciale et d'une image de marque sensible auprès des consommateurs et des fournisseurs, ce risque réputationnel peut s'avérer plus dissuasif que le seul montant des amendes prononcées.

b) Les règles en vigueur relatives à la fixation des prix

1) Un régime de liberté des prix de détail assorti d'un contrôle *ex post* des pratiques

En Espagne, la fixation des prix de vente au consommateur relève d'un régime de **liberté encadrée**, dans lequel le législateur s'abstient d'intervenir sur le niveau des prix tout en posant des limites destinées à garantir le bon fonctionnement de la concurrence et la protection contre les comportements abusifs (voir *supra*). Il n'existe ainsi **ni prix planchers, ni mécanisme général de plafonnement des prix ou des marges applicables à la grande distribution**.

Le principe de liberté des prix de vente au détail résulte directement de la **loi de 1996 précitée**, dont l'article 13 prévoit que « *les prix de vente des produits seront libres* », sous réserve d'exceptions strictement définies. Ces exceptions, prévues par voie réglementaire, sont limitées à des situations particulières, telles que certains **produits de première nécessité** ou des hypothèses caractérisées par une **absence de concurrence effective**, et ne constituent pas un cadre général d'intervention sur les prix.

Dans ce cadre, le distributeur dispose d'une **liberté complète pour déterminer ses prix de vente au consommateur**, y compris pour adopter des stratégies commerciales agressives, dès lors qu'elles ne contreviennent pas aux règles du droit de la concurrence². Aucune disposition n'interdit, en tant que telle, la vente à bas prix, les politiques de prix d'appel ou la compression volontaire des marges en aval, à la différence de systèmes juridiques ayant institué des mécanismes de seuil de revente ou de protection spécifique contre la vente à perte³.

¹ *Ibid.*

² El País, *La distribución de alimentos, entre el margen y la pelea por el precio*, juin 2023.

³ OCDE, *Policies for the Future of Farming and Food in Spain*, janvier 2023.

Cette liberté est toutefois encadrée par la **loi de 2007 précitée**, qui fixe les **limites juridiques à la formation des prix**. L'article 1^{er} de cette loi prohibe toute entente ou pratique concertée visant notamment la fixation directe ou indirecte des prix, interdisant ainsi toute coordination tarifaire entre entreprises concurrentes. L'article 2 interdit, quant à lui, l'abus de position dominante, notamment lorsqu'il se traduit par l'imposition de prix ou de conditions commerciales inéquitables.

Ces règles n'instaurent pas un contrôle administratif préalable des prix de vente au consommateur, mais un **contrôle *ex post***, exercé par les autorités de concurrence, destiné à sanctionner les comportements qui faussent le jeu du marché. Il en résulte que les prix ne sont appréciés juridiquement qu'à l'aune de leurs effets concurrentiels ou abusifs, et non en fonction de leur niveau absolu.

S'agissant du secteur alimentaire, la **loi de 2013 précitée**, telle que modifiée par la **loi de 2021**, ne déroge pas à ce principe. Ces textes n'introduisent **aucune règle spécifique encadrant les prix de vente au consommateur final**. Ils interviennent exclusivement en amont, en organisant les relations contractuelles entre producteurs, transformateurs et distributeurs, sans limiter la liberté tarifaire exercée par ces derniers vis-à-vis des consommateurs.

Les autorités publiques ont d'ailleurs rappelé à plusieurs reprises que la hausse des prix observée dans le contexte inflationniste récent ne justifiait pas, en droit, la mise en place d'un contrôle direct des prix de détail, ceux-ci relevant du fonctionnement normal du marché et de la concurrence entre enseignes¹. Les débats publics se sont ainsi concentrés sur les marges, les pratiques commerciales et la rémunération des producteurs, sans remise en cause du principe de liberté des prix en aval².

L'interdiction relative de la vente à perte

À titre d'illustration particulière des limites juridiques apportées à la liberté de fixation des prix, le droit espagnol encadre également la pratique de la vente à perte, sans pour autant instaurer de mécanisme général de prix administrés.

La **vente à perte** (*venta con pérdida*) est encadrée par l'article 14 de la loi de 1996, ainsi que par l'article 17 de la loi n° 3/1991 du 10 janvier 1991 relative à la concurrence déloyale³. Dans sa rédaction issue du décret royal n° 20/2018 du 7 décembre 2018⁴, adoptée à la suite de l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du

¹ *Europapress, Luis Planas reafirma que los márgenes en la distribución son "normales" y están lejos de ser "abusivos"*, juin 2023.

² *El País, La distribución de alimentos, entre el margen y la pelea por el precio*, juin 2023.

³ *Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal*.

⁴ *Real Decreto-ley 20/2018, de 7 de diciembre, de medidas urgentes para el impulso de la competitividad económica en el sector de la industria y el comercio en España*.

19 octobre 2017¹, l'article 14 abandonne toute interdiction générale de la vente à perte et prohibe uniquement les ventes au public avec perte lorsqu'elles revêtent un caractère déloyal.

La loi énumère de manière limitative les hypothèses dans lesquelles une telle pratique peut être qualifiée de déloyale, notamment lorsqu'elle est susceptible d'induire en erreur les consommateurs sur le niveau général des prix, lorsqu'elle vise à discréditer un produit ou un établissement, lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie d'éviction d'un concurrent ou lorsqu'elle repose sur des informations fausses ou trompeuses relatives au prix ou à son mode de fixation. Le contrôle de ces pratiques s'exerce *ex post*, au cas par cas, sous la supervision des autorités des communautés autonomes, sans instaurer de seuil de revente ni de mécanisme général d'encadrement des prix ou des marges de la distribution.

2) Des dérogations sectorielles limitées sans remise en cause de la liberté des prix

Si le droit espagnol consacre, en principe, la liberté de fixation des prix de vente au consommateur, cette liberté connaît des **aménagements sectoriels limités**, qui concernent principalement certains produits ou catégories de produits, sans toutefois constituer un régime général d'administration des prix.

La **loi de 1996** prévoit expressément la possibilité de déroger au principe de liberté des prix. Son article 13 autorise l'introduction, par voie réglementaire, de mesures spécifiques dans des hypothèses strictement encadrées, notamment pour des **produits de première nécessité** ou dans des situations caractérisées par une **absence de concurrence effective**. Ces dérogations ont vocation à répondre à des circonstances exceptionnelles et ne remettent pas en cause la règle générale de liberté des prix applicable au commerce de détail.

En pratique, ces mécanismes dérogatoires sont peu mobilisés et ne constituent pas un instrument structurant de la politique économique espagnole en matière de distribution². Les débats récents relatifs à l'inflation et au pouvoir d'achat n'ont pas conduit à des interventions publiques sur les prix des produits de grande consommation, y compris alimentaires³.

S'agissant plus spécifiquement des **produits alimentaires**, la législation sectorielle issue de la loi de 2013, modifiée par la loi de 2021, n'instaure pas de règles particulières relatives aux prix de vente au consommateur final. Ces textes n'introduisent ni prix planchers, ni prix plafonds, ni mécanisme d'encadrement direct des prix de détail pour les denrées alimentaires. La spécificité des produits alimentaires réside ainsi non

¹ CJUE, *Arrêt du 19 octobre 2017 (5e chambre, affaire n° C-295/16)*.

² OCDE, *op. cit.*, janvier 2023.

³ El País, *La distribución de alimentos, entre el margen y la pelea por el precio*, juin 2023.

dans une réglementation des prix en aval, mais dans un encadrement renforcé des **conditions de formation du prix en amont**, notamment par l'obligation de contrats écrits et par le **principe de couverture des coûts effectifs de production à chaque stade de la filière**. Ces règles visent à prévenir la destruction de valeur et les pratiques commerciales déloyales, sans limiter la liberté tarifaire des distributeurs vis-à-vis des consommateurs¹.

c) L'encadrement des marges et de la rémunération

1) L'absence de tout encadrement juridique des marges sur la chaîne amont-aval

Le droit espagnol ne comporte pas de règles visant à encadrer ou à répartir directement les marges réalisées par les différents acteurs du processus amont-aval de production et de distribution, qu'il s'agisse des produits alimentaires ou non alimentaires. Cette absence de régulation normative des marges s'inscrit dans le prolongement du **principe général de liberté des prix et de la logique concurrentielle** consacrés par la législation commerciale et le droit de la concurrence.

Aucune disposition législative ou réglementaire en vigueur n'impose de plafonds de marges, de coefficients multiplicateurs, de seuils de revente ou de règles de partage de la valeur entre producteurs, transformateurs et distributeurs. Les marges relèvent, en principe, du fonctionnement normal du marché et des rapports économiques entre opérateurs, sous réserve du respect des règles générales prohibant les ententes et les abus de position dominante.

Dans le secteur alimentaire, la législation issue de la loi de 2013, modifiée par la loi de 2021, ne remet pas en cause cette approche. Ces textes n'instaurent pas de mécanismes de répartition des marges entre les différents maillons de la filière alimentaire. L'intervention du législateur se concentre sur **l'encadrement des relations contractuelles et des pratiques commerciales**.

Il convient toutefois de relever qu'un **dispositif d'observation des prix des aliments** a existé antérieurement. Le décret royal n° 509/2000 du 14 avril 2000² avait créé un **Observatoire des prix des aliments** (*Observatorio de Precios de los Alimentos*), chargé d'analyser la formation des prix et les marges commerciales des différents agents économiques. Cet observatoire avait une vocation exclusivement analytique et consultative, sans pouvoir normatif ni capacité d'intervention sur les marges. Toutefois, ce dispositif a été expressément abrogé par la loi de 2013, ce qui marque l'abandon d'une approche fondée sur l'observation institutionnelle des prix et des marges au

¹ AICA, *Jornada informativa sobre la Ley de la cadena alimentaria - prácticas comerciales desleales*, février 2022.

² *Real Decreto 509/2000, de 14 de abril, por el que se crea el Observatorio de Precios de los Alimentos.*

profit d'un modèle centré sur la régulation contractuelle et le contrôle administratif.

2) Une protection ciblée de la rémunération en amont, limitée à la filière alimentaire

Le droit espagnol ne consacre pas, de manière générale, un principe autonome de « juste rémunération » applicable à l'ensemble des producteurs et fournisseurs, qu'ils opèrent dans les secteurs alimentaires ou non alimentaires. En dehors de la filière alimentaire, aucune disposition législative ou réglementaire n'impose aux acheteurs ou aux distributeurs de garantir un niveau minimal de rémunération aux fournisseurs. Les relations économiques relèvent alors du droit commun du commerce et de la concurrence, sans mécanisme de protection spécifique des revenus en amont, sous réserve de la prohibition des pratiques anticoncurrentielles et abusives.

La situation est différente dans la filière alimentaire, pour laquelle le législateur espagnol a progressivement mis en place un **encadrement sectoriel visant à prévenir la destruction de valeur en amont, sans toutefois instaurer de prix administrés ni de marges garanties**. La loi de 2013 affirme, dès son article 1^{er}, l'objectif d'assurer un « *équilibre juste et équitable* » des relations commerciales entre les opérateurs de la filière, en tenant compte des intérêts de l'ensemble des maillons qui la composent.

Cet objectif a été substantiellement renforcé par la loi de 2021, qui modifie en profondeur le dispositif initial. Le texte introduit explicitement le principe selon lequel **le prix convenu dans les contrats relevant de la filière alimentaire doit couvrir les coûts effectifs de production supportés par le producteur ou le fournisseur concerné**. L'article 12 *bis* de la loi de 2013, dans sa rédaction issue de la réforme de 2021, prévoit ainsi que **chaque opérateur doit être rémunéré à un niveau permettant de couvrir ses coûts, afin d'éviter que la pression exercée en aval ne se traduise par une rémunération insuffisante en amont**.

Ce mécanisme constitue le cœur du dispositif espagnol en matière de protection de la rémunération des producteurs alimentaires. Il ne repose pas sur la fixation d'un prix minimum uniforme ni sur la détermination administrative d'un niveau de revenu jugé « juste », mais sur une obligation juridique de résultat : **le prix contractuel ne peut être inférieur aux coûts objectivement supportés**. La détermination du prix contractuel doit reposer sur des indicateurs objectifs, transparents et vérifiables des coûts effectifs de production, élaborés au sein des filières ou à partir de références reconnues, sans que l'administration ne dispose d'un pouvoir direct de fixation des prix.

La protection de la rémunération en amont est renforcée par **l'obligation de formalisation contractuelle**. L'article 9 de la loi de 2013 impose la **conclusion de contrats écrits pour les transactions relevant de la filière alimentaire**, en précisant que le prix et ses modalités de détermination doivent y figurer de manière expresse. Cette exigence vise à sécuriser

juridiquement la relation commerciale et à limiter les pratiques de pression tarifaire ou de renégociation unilatérale défavorables aux producteurs et fournisseurs. Le respect de ces obligations fait l'objet d'un contrôle administratif exercé par l'AICA (voir *supra*).

3) Un encadrement juridique des négociations alimentaires centré sur la contractualisation et les pratiques loyales

En Espagne, l'encadrement juridique des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs repose, pour la filière alimentaire, sur la loi de 2013, telle que modifiée par la loi de 2021. Ces textes n'organisent pas la négociation en tant que telle mais **imposent un cadre juridique destiné à structurer les relations contractuelles et à prévenir certaines pratiques considérées comme déloyales**.

Le principal instrument d'encadrement réside dans l'**obligation de formalisation écrite des relations commerciales**. L'article 9 de la loi de 2013 impose que les contrats alimentaires soient **conclus par écrit et qu'ils comportent un contenu minimal obligatoire**. Le texte prévoit que les contrats doivent notamment mentionner *« l'identification des parties contractantes », « l'objet du contrat », « le prix du contrat, avec indication expresse de tous les paiements, y compris les remises applicables », ainsi que « les droits et obligations des parties » et « la durée du contrat »*. Il précise également que *« le prix convenu dans les contrats alimentaires doit être supérieur au coût effectif de production »*, ce qui constitue une contrainte juridique pesant sur la négociation du prix entre les parties.

Au-delà de cette exigence formelle, la loi encadre les négociations commerciales par l'**interdiction de certaines pratiques qualifiées de déloyales**. L'article 12 de la loi de 2013 dispose que sont considérées comme telles *« toutes celles qui sont réalisées dans le cadre de la filière alimentaire et qui, étant contraires à la bonne foi, altèrent ou faussent de manière significative les relations commerciales entre opérateurs »*. Cette disposition s'applique aux comportements adoptés dans le cadre des négociations, sans viser un mode particulier de fixation des prix ou des marges.

La loi encadre également les **négociations relatives aux opérations promotionnelles**. L'article 12 bis prévoit que *« le lancement et le déroulement des promotions convenues entre fournisseurs et acheteurs doivent être fondés sur les principes de l'accord et de la liberté contractuelle, de l'intérêt mutuel et de la flexibilité permettant de s'adapter aux circonstances particulières des différents opérateurs »*. Il ajoute qu'*« il ne peut être convenu d'activités promotionnelles susceptibles d'induire le consommateur en erreur sur le prix réel et l'image des denrées alimentaires et des produits alimentaires »*, ce qui limite les possibilités de négociation lorsque les promotions sont de nature à affecter l'information du consommateur.

Le respect de ces règles fait l'objet d'un **contrôle administratif spécifique**. L'article 26 de la loi de 2013 confie à l'AICA la mission de

« contrôler le respect des obligations établies par la présente loi » et d'« instruire et décider les procédures de sanction » en cas de manquement. Ce contrôle porte sur le respect des obligations contractuelles et sur les pratiques mises en œuvre dans le cadre des relations commerciales, sans conférer à l'administration un pouvoir d'intervention directe dans la négociation des prix.

En dehors de la filière alimentaire, aucune disposition équivalente n'encadre spécifiquement les négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs. Ces relations relèvent du droit commun du commerce et de la concurrence, sans obligation particulière de formalisation contractuelle ni encadrement sectoriel des modalités de négociation¹.

d) Les règles relatives aux centrales d'achat basés en dehors du pays de consommation finale

Les recherches n'ont pas permis d'identifier **de règles spécifiques visant à encadrer l'usage par les distributeurs de centrales d'achat établies en dehors du pays de consommation finale**. Aucune disposition de la législation commerciale, du droit de la concurrence ou de la réglementation sectorielle n'introduit de régime particulier fondé sur la localisation géographique des structures d'achat, y compris lorsque celles-ci sont situées à l'étranger et interviennent pour l'approvisionnement du marché espagnol.

Le recours à des centrales d'achat transnationales n'est donc ni interdit ni soumis à autorisation. Ces structures sont appréhendées indirectement, par l'application des règles générales du droit de la concurrence, notamment celles prohibant les ententes et les abus de position dominante, sans distinction selon le lieu d'établissement de l'entité d'achat.

Dans la filière alimentaire, les obligations issues de la loi de 2013, telle que modifiée par la loi de 2021, s'appliquent aux relations contractuelles dès lors que les produits sont destinés au marché espagnol. Les exigences relatives à la formalisation écrite des contrats et aux pratiques commerciales déloyales s'imposent indépendamment du fait que la négociation soit conduite directement par le distributeur ou par l'intermédiaire d'une centrale d'achat située hors d'Espagne.

¹ OCDE, *op. cit.*, janvier 2023.

3. Italie

a) Éléments de contexte

1) Un marché caractérisé par une certaine dispersion malgré la présence croissante de la grande distribution

Le *Guide 2025 des centrales d'achat et des groupes de la distribution alimentaire en Italie*¹ relève que la tendance à la concentration (regroupement, fusion) des grands groupes de distribution est désormais stabilisée : les **trois premiers groupes de distribution représentaient en 2024 41,7 % du marché**² ; **57,3 % pour les cinq premiers**³ ; **82,1 % pour les dix premiers**⁴. Le marché italien est donc **moins concentré que le marché français**, où cinq groupes de la grande distribution représentent à eux seuls plus de 80 % du marché.

En octobre 2024, les **parts de marché** se répartissaient ainsi entre les **dix premiers groupes de distribution alimentaire en Italie**⁵ :

- Selex Gruppo Commerciale : 15,4 %
- Conad : 15 %
- Coop Italia : 11,3 %
- Gruppo VéGé : 8,1 %
- Eurospin : 7,5 %
- Esselunga : 7,4 %
- Lidl Italia : 5,9 %
- Agorà : 4,4 %
- Carrefour Italia : 3,8 %
- MD : 3,2 %⁶.

¹ *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2024 – Guide e annuari, DM Magazine, anno IX, feb. 2024, pp. 74-75.*

² 41,3 % en 2022 et 41,2 % en 2023.

³ 57,1 % en 2022 et 56,3 % en 2023.

⁴ 82,1 % en 2022 et 81,9 % en 2023.

⁵ *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2024 – Guide e annuari, DM Magazine, anno IX, feb. 2024, pp. 74-75.*

⁶ On observe une relative stabilité de cette liste : en 2021, le classement des huit premiers acteurs du marché de la distribution alimentaire s'établissait comme suit : Conad (15 %), Selex (14,5 %), Coop Italia (12,3 %), Esselunga (8,3 %), gruppo Vege (7,1 %), Eurospin (6,9 %), Carrefour (5,1 %) et Lidl Italia (4,7 %).

Selon une étude de l'Observatoire de la grande distribution italienne et internationale à dominante alimentaire, publiée en mars 2025¹, le **chiffre d'affaires net des plus grands groupes italiens** s'est élevé en 2023 à 109,6 milliards d'euros (hors TVA), dont 14,7 milliards pour les opérateurs contrôlés par des enseignes étrangères (soit 13,4 % du total). **Entre 2019 et 2023, leurs ventes ont augmenté de 28 %, avec une hausse moyenne annuelle de 6,4 %.** Les plus fortes progressions concernaient les groupes Radenza et Eurospin (1,56 milliard d'euros de bénéfices cumulés entre 2019 et 2023) ; le chiffre d'affaires de PAC 2000 A (groupe Conad) atteignait 4,63 milliards d'euros en 2023².

Parallèlement à l'importance croissante des groupes de la grande distribution sur le marché alimentaire italien, les magasins « traditionnels » maintiennent une position non négligeable³. Si les hypermarchés, supermarchés et magasins *discount* représentent la plus grande part des achats des consommateurs italiens (47 %), en lien avec la **crise du pouvoir d'achat**, la part des magasins traditionnels semble se maintenir à 27 %, celle des marchés locaux à 16,8 %, la **proximité** jouant probablement un rôle dans ce choix. Ainsi, plus de **80 % des consommateurs italiens continuent à fréquenter les magasins traditionnels et 57 % les marchés locaux**. Cette tendance concerne surtout les urbains et les seniors (54-74 ans) ainsi que les habitants des régions du Sud, dont 89,3 % fréquentent les magasins et 69 % les marchés (71 % et 45,4 % dans le Nord)⁴.

S'agissant de la grande distribution, les tendances récentes mettent en évidence :

- une **augmentation des parts de marché des magasins *discount*** (18,9 % en 2019 ; 23 % en 2023). On compte ainsi en Italie 94 magasins de ce type (Eurospin, Lidl, Aldi par exemple) pour 100 habitants : moins qu'en Pologne (128), Allemagne (115) et Espagne (101), mais plus qu'en France (49). En 2022, ces magasins auraient présenté les marges bénéficiaires plus élevées (4,3 % contre 1,3 % pour les supermarchés traditionnels, avec un retour sur investissement estimé à 13,3 % contre 3,6 % pour les autres magasins)⁵. **Au 31 décembre 2024, le nombre de magasins *discount* s'élevait à 4 273 points de vente, en hausse de 1,5 % par rapport à 2023 ; la surface totale de vente**

¹ Osservatorio sulla GDO alimentare italiana e I maggiori operatori stranieri, Large scale distribution, italian and international (Éd. 2025).

² *Analyse publiée le 31 mars 2025 par Il giornale d'Italia.*

³ <https://international.groupecreditagricole.com/fr/accompagnement-a-l-international/italie/faire-affaires>.

⁴ *Enquête du Retail institute e Trade lab sur la nouvelle géographie des achats – La nuova geografia degli acquisti*, publié en février 2024.

⁵ *Article du media First on line sur l'étude de l'Observatoire de la grande distribution italienne et internationale à dominante alimentaire qui regroupe les données économiques et financières de 124 entreprises nationales et 31 acteurs internationaux majeurs pour la période 2019-2024.*

atteignait un peu plus de 3 millions de m² (+1,7 %), tandis que le nombre d'**employés** s'établissait à **53 519** (+4,8 %)¹ ;

- le **développement des marques de distributeur** (*marchi privati* ou *private labels*)² : en 2024, ce secteur a généré 26 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en hausse de 2,4 % par rapport à 2023 et de 35,4 % par rapport à 2019. Les **marques de distributeur** ont atteint près de 32 % du panier des Italiens, ce qui situe ce segment du marché italien, en dépit de cette croissance, en dessous de la moyenne européenne (35,8 %).

2) Forte hausse des prix des produits alimentaires et pouvoir d'achat des ménages

Les associations de défense des consommateurs italiennes alertent régulièrement sur le décrochage des prix de produits alimentaires, dont la hausse se maintient malgré le ralentissement de l'inflation. Cette évolution tient à une évolution récente des prix agricoles caractérisée, selon l'ISMEA³ :

- par « *des oscillations amplies et rapprochées, dues non seulement à la saisonnalité, mais aussi à la plus grande exposition aux conditions climatiques* »⁴ ;

- et par des **retards et des asymétries dans la transmission des évolutions des prix agricoles sur les prix de vente au consommateur final**. Ainsi, la grande distribution tend à contenir ou retarder les hausses de prix constatées en amont pour éviter des baisses significatives des ventes ; inversement, elle peut continuer à augmenter les prix de vente au détail même lorsque la flambée des prix agricoles s'est atténuée, ce qui empêche les consommateurs de bénéficier en temps réel des baisses des prix.

L'association Codacons⁵, qui fédère les associations de défense de l'environnement et de défense des droits des usagers et des consommateurs, observait en octobre 2025 qu'une famille sur trois avait limité la quantité et la qualité de ses achats du fait de la hausse des prix des produits alimentaires, l'écart pouvant se creuser en fonction des régions (« *à Bolzano, la dépense de consommation est presque le double de celle des Pouilles* »)⁶. En novembre 2025, la même association notait que la hausse annuelle (+2,5 %) des prix des produits

¹ Rapport sur le système distributif de 2024 (*Rapporto sul sistema distributivo, anno 2024 – analisi strutturali del commercio italiano*) publié par le ministère italien des entreprises et du made in Italy, p. 127.

² (), « Distribution à grande échelle en Italie : actualités, tendances, consommation et impact sur le travail » – portail d'information destiné aux PME italiennes (août 2025).

³ Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare (ISMEA), établissement public économique placé sous l'autorité du ministère de l'agriculture, de la souveraineté alimentaire et des forêts, dont les missions concernent notamment l'accompagnement des exploitations agricoles, le soutien à l'investissement de la filière agroalimentaire et la publication de rapports et études.

⁴ Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare (ISMEA), *Rapporto sull'agroalimentare italiano - 2025, octobre 2024*.

⁵ Coordinamento delle associazioni per la difesa dell'ambiente e la tutela dei diritti di utenti e consumatori (Coordination des associations pour la défense de l'environnement et la protection des droits des usagers et des consommateurs)

⁶ Association Codacons.

alimentaires équivalait à une dépense annuelle supplémentaire de 232 euros pour un foyer avec deux enfants¹.

Une enquête publiée en septembre 2025 par l'association de défense des consommateurs *Altroconsumo* notait par ailleurs que l'augmentation des prix des denrées alimentaires au cours des cinq dernières années n'avait pas épargné les magasins *discount* (+26 %)², phénomène lié à l'augmentation des coûts et à des « *stratégies orientées vers une offre plus large et de meilleure qualité* » dans ces enseignes³.

Une **note de conjoncture publiée en novembre 2025 par l'Institut national de statistiques** (*Istituto nazionale di statistica – ISTAT*)⁴ confirme **l'augmentation particulièrement élevée des prix des produits alimentaires depuis 2021 (+24,9 %)**, plus particulièrement les prix des produits végétaux (+32,7 %), en lien avec la crise énergétique consécutive à la guerre en Ukraine. En octobre 2025, l'inflation s'établissait ainsi à 1,2 % pour l'ensemble du « panier de courses » (*paniere di spesa*) contre 2,3 % pour les seuls produits alimentaires⁵.

Cette hausse, de près de 8 % **supérieure à celle de l'indice général des prix à la consommation au cours de la même période** (+17,3 %), s'est maintenue après le pic de 2021-2023, quoiqu'à un rythme plus modéré. En 2024, les marges bénéficiaires du secteur agricole se sont redressées. Au premier semestre de 2025, elles se sont stabilisées à des niveaux plus élevés que la moyenne des dix dernières années.

L'augmentation particulièrement élevée en Italie des **prix de l'énergie (+76 %, contre +38,7 % dans la zone euro)** a significativement affecté le niveau des prix des produits alimentaires en raison de la part élevée des coûts énergétiques dans leur production.

Compte tenu du poids des produits alimentaires dans les dépenses des ménages italiens (16,6 %), les conséquences de cette augmentation sur le **pouvoir d'achat** sont très présentes dans le débat public, la presse se faisant régulièrement l'écho du poids croissant du *caddy* (*carello*) dans le budget des ménages italiens, *a fortiori* depuis la publication de la note de l'ISTAT⁶.

¹ <https://codacons.it/inflazione-codacons-tasso-scende-grazie-a-ribasso-energetici-ma-per-alimentari-prezzi-crescono-a-velocita-piu-che-doppia/>.

² Selon la même source : +23% dans les hypermarchés et + 24% dans les supermarchés.

³ Cette 36^e édition de l'enquête annuelle d'*Altroconsumo* porte sur 1 150 points de vente répartis dans 67 villes d'Italie (soit 1,6 million de prix concernant 125 produits d'alimentation, d'entretien, d'hygiène et produits pour animaux domestiques).

⁴ https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/11/Nota-congiunturale-nov_2025.pdf.

⁵ Données ISTAT citées par l'Autorité de la concurrence et du marché (voir *infra*).

⁶ Voir, à titre d'exemples, l'article du *Corriere della sera* du 4 mai 2025 et les réactions du groupe démocrate de la Chambre des députés.

3) Une asymétrie structurelle entre agriculteurs et acteurs de la distribution

Une étude publiée en mars 2025 par l'Institut de services pour le marché agricole alimentaire (*Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare* - ISMEA¹) sur la **répartition de la valeur dans la chaîne agroalimentaire italienne**² met en évidence les constats suivants :

- la **valeur ajoutée du secteur agroalimentaire** représente 4 % du PIB italien (chiffres 2024) ; 15 % en intégrant « *tous les maillons actifs, du champ à la fourchette (intermédiation, logistique, transports)* » ; elle s'élève à 81 milliards d'euros (44 milliards pour l'agriculture et 37 milliards pour l'industrie alimentaire) ;

- sur 100 euros dépensés par le consommateur en **produits frais agricoles**, la valeur ajoutée agricole représente **moins de 20 euros**. Cette part tend à baisser : elle était de 22 euros en 2013 ;

- quant à la **marge opérationnelle nette pour l'agriculteur** (après déduction de l'amortissement et des salaires), elle n'est que de 7 euros ;

- **en ce qui concerne les produits transformés, la valeur ajoutée pour l'agriculteur** n'est que de 4,40 euros et la **marge opérationnelle nette** se réduit à **1,50 euro** (contre 2,20 euros pour l'industrie et 13,10 euros pour la distribution) : ces chiffres soulignent un **net déséquilibre aux dépens des agriculteurs**, dont le **nombre élevé** (environ un million)³ **contraste avec une certaine concentration des acheteurs** (68 489 entreprises du secteur agroalimentaire et 28 526 entreprises de la distribution alimentaire), disposant de ce fait de pouvoirs de négociation supérieurs⁴.

Cette situation tient également, selon l'ISTAT, à l'envolée des prix des facteurs de production des produits agricoles depuis 2022 (+23,6 %), qu'il s'agisse des engrais (+63,4 %), des produits énergétiques (+49,7 %) ou des aliments pour animaux (+25 %)⁵.

¹ Établissement public à caractère économique chargé de fournir aux entreprises agricoles des services d'information, d'assurance et de financement et de mettre en place des mécanismes de garantie de crédit et de financement.

² Fabio Del Bravo, ISMEA, « *The distribution of value in the Italian food supply chain* », Bruxelles, 27 march 2025.

³ 1 133 023 exploitations agricoles selon le dernier recensement agricole de 2020, 704 000 exploitations inscrites auprès des chambres de commerce (source : ISMEA, *Rapporto sull'agroalimentare italiano*, nov. 2024).

⁴ Fabio Del Bravo, ISMEA, « *The distribution of value in the Italian food supply chain* », Bruxelles, 27 march 2025.

⁵ Cité par une proposition de loi de 2023 tendant à prendre en compte les coûts de production dans les prix agricoles (voir *infra*).

b) Cadre juridique

1) Principes généraux : liberté des prix et protection du consommateur par l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles et des pratiques commerciales déloyales

Le principe général est celui de la **liberté des prix**, dans la logique de la **liberté de l'initiative économique privée** garantie par l'article 41 de la Constitution.

La fixation des prix repose sur la **liberté contractuelle**, les règles de protection de la concurrence se combinant à la défense des droits des consommateurs pour assurer un marché équitable dans le respect de la libre initiative économique.

Le **décret-loi n° 114/1998 du 31 mars 1998 portant réforme des règles relatives au secteur commercial**¹ dispose, en son article 2 relatif à la liberté d'entreprise et à la libre circulation des marchandises :

– que « *l'activité commerciale est fondée sur le principe de liberté d'initiative économique privée conformément à l'article 41 de la Constitution* »² ;

– et qu'elle s'exerce dans le respect des « *principes contenus dans la loi n° 287 du 10 octobre 1990 établissant les règles de protection de la concurrence et du marché* ».

C'est donc la **loi n° 287/1990 du 10 octobre 1990 pour la défense de la concurrence et du marché**³, dite loi « antitrust », texte fondateur du **droit italien de la concurrence**, qui fixe les limites à la liberté des prix. L'article 2 interdit ainsi les **pratiques anticoncurrentielles** telles que les « *pratiques concertées* » (*pratiche concordati*) et, de manière générale, tous les accords revenant à fausser le jeu de la concurrence, notamment par la fixation de prix d'achat ou de vente ou par l'attribution en matière commerciale de « *désavantages injustifiés* » (*inguistificati svataggi*). Dans la logique de l'**interdiction de l'abus de position dominante**, l'article 3 proscriit les **pratiques de prix imposés** ainsi que les pratiques discriminatoires et l'intégration au contrat de vente de « *services additionnels qui, par leur nature et selon leur usage commercial, n'ont aucun lien avec l'objet des contrats* ».

Le contrôle du respect des articles 2 et 3 est confié à un organisme indépendant, l'Autorité de la concurrence et du marché (AGCM) ou *Antitrust*, doté de larges pouvoirs d'enquête.

¹ Décret-loi n° 114/1998.

² Texte de l'article 41 de la Constitution : « L'initiative économique privée est libre. Elle ne peut s'exercer en opposition avec l'utilité sociale ou de manière à porter atteinte à la sécurité, à la liberté, à la dignité humaine. La loi détermine les programmes et les contrôles nécessaires afin que l'activité économique publique et privée puisse être orientée et coordonnée à des fins sociales »,

³ loi n° 287/1990 du 10 octobre 1990 pour la défense de la concurrence et du marché

Dans le cadre de la transposition de la directive 29/2005/CE du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur¹, l'AGCM a acquis des compétences nouvelles afin de **protéger le consommateur contre les pratiques commerciales déloyales**, notamment en infligeant des sanctions pouvant atteindre 10 millions d'euros². Les pouvoirs d'enquête de l'AGCM ont également été renforcés par le décret législatif n° 185/2021 transposant la directive 2019/1/UE, qui a modifié en ce sens les articles pertinents de la loi de 1990. L'AGCM peut ainsi infliger des amendes administratives dont le montant peut s'élever à 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise sanctionnée (article 15). Les prérogatives de l'AGCM ont également été étendues par la loi annuelle pour le marché et la concurrence de 2021 (loi n° 118/2022 du 5 août 2022)³.

Des **dérogations à la liberté des prix** ne sont toutefois pas sans précédent. À titre d'exemples :

- le prix des **livres** est soumis à une législation spécifique : l'article 2 de la loi du 27 juillet 2011 portant nouvelles règles sur le prix du livre⁴ prévoit une réduction maximale de 5 % par rapport au prix fixé par l'éditeur ou l'importateur (15 % pour les manuels scolaires), avec une dérogation pour les bibliothèques⁵ ;

- l'ordonnance n° 11 du 26 avril 2020 du commissaire extraordinaire pour l'urgence Covid-19 a prévu un prix maximum pour les **masques chirurgicaux** pendant la pandémie⁶.

En matière de **transparence des prix**, des obligations spécifiques ont été adoptées à l'égard des prix du **carburant** par le décret-loi n° 5/2023 du 14 janvier 2023⁷ (nécessité d'afficher des panneaux indiquant le prix moyen de référence appliqué sur le réseau autoroutier national ainsi que les prix moyens pratiqués dans la région). Dans le même esprit, le décret-loi n° 26/2023 du 7 mars 2023⁸ prévoyant l'obligation d'indiquer le prix le plus bas appliqué au

¹ La directive 2005/29/CE sur les pratiques commerciales déloyales entre entreprises et consommateurs sur le marché intérieur a été transposée par le décret-loi n° 149 du 2 août 2007, qui a intégré au code de la consommation italien l'interdiction des pratiques commerciales trompeuses et agressives.

² Article 27 du code de la consommation ; voir l'étude publiée par la Chambre des députés le 2 juillet 2025 Concurrence et protection des consommateurs.

³ Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2021 (n° 118/2022).

⁴ Loi n° 128/2011.

⁵ Cette disposition s'est substituée à la réduction maximale de 10 % prévu à titre expérimental par l'article 11 de la loi n° 62 du 7 mars 2001.

⁶ https://www.governo.it/sites/governo.it/files/CSCovid19_Ord_11-2020-txt.pdf.

⁷ Decreto legge N° 5, 14 gennaio 2025 portant dispositions urgentes en matière de transparence des prix des carburants et de renforcement des pouvoirs de contrôle du Garant pour la surveillance des prix, ainsi que de soutien à l'accès aux transports publics.

⁸ Décret législatif n° 26 du 7 mars 2023 (mise en œuvre de la directive (UE) 2019/2 161 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 modifiant la directive 93/13/CEE et les directives 98/6/CE, 2005/29/CE et 2011/83/UE du Parlement européen et du Conseil pour une meilleure

cours des trente jours précédant une promotion exclut expressément les produits agricoles et les denrées alimentaires **périssables**.

On note par ailleurs une tentative inaboutie de lutter contre la *shrinkflation*.

La loi annuelle de 2023 sur le marché et la concurrence¹ a introduit dans le code de la consommation² un article 15 *bis* afin d'informer précisément le consommateur, sur l'emballage, de la réduction de quantité de produit acheté, un prix inchangé masquant une augmentation de fait :

« 1. Les producteurs qui mettent sur le marché, y compris par l'intermédiaire de distributeurs opérant en Italie, un produit de consommation qui, tout en conservant un emballage inchangé, a subi une réduction de la quantité nominale et une augmentation corrélative du prix par unité de mesure imputable à leur initiative, informent le consommateur de la réduction de quantité intervenue. Cette information est apportée par l'apposition, dans le champ visuel principal de l'emballage de vente ou sur une étiquette adhésive, de la mention suivante : « Cet emballage contient une quantité inférieure de X [unité de mesure] par rapport à la quantité précédente. »

2. L'obligation d'information prévue au paragraphe 1 s'applique pour une période de six mois à compter de la date de mise sur le marché du produit concerné ».

La nouvelle disposition devait initialement s'appliquer à compter du 1^{er} octobre 2025. La Commission européenne, informée par le ministère de l'entreprise et du *made in Italy*, a fait observer que la directive 94/62/CE sur les emballages et les déchets d'emballage ne prévoyait pas d'exigences harmonisées à l'échelle européenne en la matière, et que l'obligation d'apposer une étiquette spécifique sur les emballages destinés au marché italien reviendrait à faire supporter aux producteurs des coûts particuliers pour adapter leurs produits à ce seul marché, en contradiction avec le principe de **libre circulation des marchandises**, cette obligation paraissant de surcroît non proportionnée au regard de l'objectif visé³. Le paragraphe 3 de l'article 15 *bis* du code de la consommation italien prévoit toutefois à ce jour une entrée en vigueur de l'obligation d'information en matière de *shrinkflation* à compter du 1^{er} juillet 2026⁴.

application et modernisation des règles de l'Union pertinentes et la protection des consommateurs) ; article 17 bis introduit dans le code de la consommation par l'article 1^{er}.

¹ Loi n° 193/2024. Les lois annuelles sur le marché et la concurrence sont prévues depuis la loi n° 99 du 29 juillet 2009 « afin de lever les obstacles réglementaires ou administratifs à l'ouverture des marchés, de promouvoir le développement de la concurrence et d'assurer la protection des consommateurs » (article 47).

² Résultant du décret-loi n° 206/2005 du 6 septembre 2005.

³ Voir l'étude publiée par la Chambre des députés le 2 juillet 2025 Concurrence et protection des consommateurs.

⁴ Article 15 bis du code de la consommation résultant du Decreto legislativo n° 2006/2005 du 6 septembre 2005, (consulté le 9 février 2026).

2) L'interdiction des pratiques commerciales déloyales dans le secteur agroalimentaire : un cadre juridique décliné du droit européen

La directive UE 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales entre les entreprises de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire a été transposée par le décret-loi n° 198/2021 du 8 novembre 2021¹.

La directive vise à tirer les conséquences, sur le « *niveau de vie de la population agricole* », des « *déséquilibres significatifs entre le pouvoir de négociation des fournisseurs de produits agricoles et alimentaires et celui des acheteurs de ces produits, [...] susceptibles de conduire à des pratiques commerciales déloyales lorsque des partenaires commerciaux de plus grande taille et plus puissants essaient d'imposer certaines pratiques ou dispositions contractuelles qui leur sont favorables dans le cadre d'opérations de vente* »².

Dans ce cadre général, décliné des règles européennes, l'article 3 du décret-loi n° 198/2021 encadre les **négociations commerciales entre acheteurs et fournisseurs de produits agricoles et alimentaires** de manière à **protéger les intérêts des fournisseurs**.

Tout contrat dans ce domaine doit donc respecter les principes généraux suivants : **transparence, loyauté, proportionnalité et réciprocité des prestations**. La **forme écrite** est obligatoire, les contrats devant indiquer la durée, les quantités et les caractéristiques du produit vendu ainsi que les modalités de livraison et de paiement. Leur durée ne peut être inférieure à douze mois (avec des dérogations pour les produits saisonniers). Quant aux **accords-cadres conclus avec des centrales d'achat**, ils doivent mentionner en annexe « *les noms des associés ayant donné mandat* » (l'article 3, paragraphe 6 ne porte pas spécifiquement sur les centrales d'achat situées en dehors du territoire italien)³.

L'article 4 détaille les **pratiques déloyales systématiquement interdites** : délais de paiement excessifs (pour les produits périssables : au-delà de 30 jours après la fin de la période de livraison convenue ; 60 jours pour les produits non périssables), annulation de commandes de produits périssables avec un préavis inférieur à 30 jours, modification unilatérale, par l'acheteur ou le fournisseur, des conditions d'un contrat de cession de produits agricoles et alimentaires, demandes de paiements au fournisseur qui ne sont pas liés à la vente des produits agricoles et alimentaires, obligation pour le fournisseur de supporter les coûts de détérioration ou de perte de produits

¹ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/11/30/21G00202/sg>.

² Directive (UE) 2019/633 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire, Journal officiel de l'Union européenne du 25 avril 2019.

³ Le décret-loi n° 198/2021 du 8 novembre 2021 ne comporte pas d'autre disposition relative aux centrales d'achat, à l'exception de la définition des accords-cadres par le a) de l'article 2, paragraphe 1 : « Le contrat-cadre, l'accord-cadre ou le contrat de base, conclu y compris au niveau des centrales d'achat, ayant pour objet la régulation des contrats ultérieurs de cession de produits agricoles et alimentaires, y compris les conditions de vente, les caractéristiques des produits, la liste des prix, les prestations de services et leurs éventuelles révisions ».

agricoles et alimentaires survenant dans les locaux de l'acheteur ou après la livraison de ces produits, sauf si cette détérioration ou cette perte a été causée par la négligence ou la faute du fournisseur, menace ou mise en œuvre de représailles commerciales, par l'acheteur, à l'encontre du fournisseur lorsque ce dernier exerce ses droits contractuels et légaux.

D'autres pratiques sont interdites par le même article sauf si elles ont fait l'objet d'un accord contractuel préalable entre le fournisseur et l'acheteur, « *en termes clairs et sans ambiguïté* » (« *in termini chiari ed univoci* ») : **demande d'un paiement au fournisseur en contrepartie du stockage, de l'exposition, de l'inscription au catalogue de ses produits ou pour leur mise en rayon** ; obligation pour le fournisseur de supporter, en tout ou en partie, le coût des remises dans le cadre d'une promotion ; imputation au fournisseur des coûts de la publicité effectuée par l'acheteur, des coûts du *marketing* et des coûts liés à la rémunération du personnel chargé d'organiser les espaces destinés à la vente des produits du fournisseur ; retour par l'acheteur d'invendus sans contrepartie financière.

L'article 5 proscriit par ailleurs la **vente « à des prix inférieurs aux coûts de production »** (« *sotto dei costi di produzione* »), sans toutefois que soit définie la notion de coût de production, ce qui rend l'application de cette interdiction incertaine¹.

Ce cadre juridique a été **renforcé par le décret-loi n° 63/2024 du 15 mai 2024 portant dispositions urgentes pour les entreprises agricoles, de la pêche et de l'aquaculture ainsi que pour les entreprises d'intérêt stratégique national**², adopté pour soutenir les entreprises agricoles, notamment le secteur des céréales, fortement affectées par la **crise liée au conflit russo-ukrainien**. Son article 4 vise à intensifier la lutte contre les pratiques déloyales en modifiant le décret-loi n° 198/2021³ :

– pour clarifier la notion de **coût de production**, qui devient un élément essentiel des contrats de vente, et pour définir précisément le **coût moyen de production**, déterminé par l'ISMEA à partir d'une méthodologie fixée en accord avec le ministère de l'agriculture, de la souveraineté alimentaire et des forêts⁴. Le coût de production recouvre les dépenses liées à

¹ Cet article proscriit également les pratiques suivantes : recours à des enchères ou appels d'offres électroniques à double rabais, subordination des contrats à la réalisation de prestations n'ayant aucun lien avec l'objet des contrats, imposition à l'acheteur de produits ayant des dates de péremption trop courtes et exigence de positions privilégiées pour certains produits sur les étagères ou dans le point de vente.

² Ce décret-loi est devenu définitif avec l'adoption de la loi n° 101/2024 du 12 juillet 2024.

³ Décret-loi n° 198/2021.

⁴ Dans cette perspective, les moyens de l'ISMEA sont renforcés (1,5 million d'euro pour 2024 et 3 millions d'euros pour chacune des années 2025 et 2026), afin de lui permettre de financer les investissements informatiques significatifs adaptés à la définition des coûts moyens de production (collecte des données de l'ensemble de la filière agroalimentaire et développement de plateformes informatiques dédiées : Chambre des députés, 19e législature, Dossier n° 224, AC 1946, 10 juillet 2024 (Contrôle des données chiffrées par le secrétariat de la Ve commission)).

l'utilisation des matières premières, aux facteurs de production fixes et variables, et aux services nécessaires au processus de production réalisé avec des techniques courantes dans la zone de référence ;

– pour étendre le champ d'application du décret-loi n° 198/2021 aux **marchés de gros** de produits agroalimentaires, auxquels s'applique donc explicitement l'obligation de se conformer à la législation sur les pratiques commerciales déloyales.

Une proposition de loi, adoptée par la Chambre des députés le 9 avril 2024¹, dont l'une des dispositions prévoyait la prise en compte des coûts moyens dans le prix des produits alimentaires, a été satisfaite sur ce point par le décret-loi n° 63/2024.

3) Une régulation du système fondée sur le contrôle exercé par l'Inspection centrale pour la qualité et la répression des fraudes des produits alimentaires (ICQRF)

L'article 8 du décret-loi n° 198/2021 du 8 novembre 2021 (voir *supra*) a confié le contrôle des pratiques commerciales déloyales dans le secteur agroalimentaire à une **autorité dédiée, l'Inspection centrale pour la qualité et la répression des fraudes des produits alimentaires (ICQRF)**², l'Antitrust ou AGCM restant compétente lorsque les litiges concernent la protection des consommateurs *via* le code de la consommation³.

Ce contrôle résulte d'enquêtes menées soit à la suite d'une **plainte** (un formulaire est disponible sur le site de l'ICQRF⁴), soit de la **propre initiative** de l'ICQRF. En qualité d'organe de police judiciaire, elle dispose de prérogatives étendues : elle peut exiger la communication des « *documents comptables relatifs aux activités de vente et aux services annexes* »⁵ ; conduire des inspections sur place, sans préavis ; infliger des amendes administratives ;

¹ *Proposition de loi AC 851 du 1^{er} février 2023 portant modifications du décret-loi n° 198 du 8 novembre 2021, concernant la prise en compte des coûts de production pour la fixation des prix dans les contrats de vente des produits agroalimentaires, et délégation au Gouvernement pour réglementer les filières de qualité dans le système de production, d'importation et de distribution des produits alimentaires. Chambre des députés, Service des études, Dossier n° 95/1, 18 mars 2024. Cette proposition de loi est signée de cinq députés de la Ligue.*

² L'ICQRF est un département du ministère de l'agriculture, de la souveraineté alimentaire et des forêts. Elle est organisée en trois directions centrales complétées dans les territoires par 32 offices et 6 laboratoires. Outre la lutte contre les pratiques déloyales dans le secteur agroalimentaire, elle est chargée de la prévention et de la lutte contre les fraudes agroalimentaires (contrôle des certifications, défense du made in Italy contre les contrefaçons...).

³ Les compétences de l'ICQRF ne comprennent pas les accords de fourniture de produits agricoles conclus directement entre producteurs et consommateurs, qui relèvent de la directive UE 2005/29 sur les pratiques commerciales déloyales entre entreprises et consommateurs.

⁴ Sur les 25 signalements adressés spontanément à l'ICQRF en 2024, 23 lui sont parvenus via la boîte mail dédiée. L'ICQRF a donné suite à 14 signalements de particuliers et à un signalement d'une association de producteurs.

⁵ Cette disposition a été introduite par le décret-loi n° 63/2024 précité.

publier les sanctions décidées sur le site internet du ministère chargé de l'agriculture ; faire appel en tant que de besoin au Corps des Carabiniers.

Selon le **rapport publié en 2025 par l'ICQRF sur son activité de lutte contre les pratiques commerciales déloyales en 2024**¹, une attention particulière est attachée aux agissements des acteurs de la grande distribution.

Les **809 inspections conduites au cours de l'année 2024** ont permis de contrôler **325 opérateurs** ; *« les enquêtes initiées sur plainte ont conduit à la notification de 29 contestations à l'encontre des contrevenants ainsi qu'à l'envoi d'un signalement à l'autorité de lutte polonaise (UOKiK) pour un acheteur basé en Pologne (4 plaintes de 4 fournisseurs nationaux) »*.

L'ICQRF affiche une **vigilance particulière à l'égard de deux secteurs** :

- les produits laitiers (54 % des inspections effectuées en 2024). Le rapport de 2024 fait état d'infractions telles que l'absence d'éléments essentiels dans le contrat : une durée de contrat inférieure à 12 mois sans justification, l'absence de contrat écrit, des retards de paiement ;

- les fruits et légumes (35 %), à propos desquels son rapport de 2024 fait état de 98 violations et de 93 réclamations, principalement à l'encontre d'intermédiaires du commerce de gros et d'acteurs de la grande distribution. Dans ce secteur, les violations concernent plus particulièrement l'absence de contrat écrit et les retards de paiement.

Les 569 irrégularités constatées par l'ICQRF en 2024 concernent essentiellement la **modification unilatérale des termes du contrat** (236 violations, soit 41,5 %)² et le **non-respect des délais de paiement** (164 violations, soit 29 %), l'**absence de contrat écrit** (80 violations, soit 14 %) ou l'**absence d'éléments essentiels dans les contrats** (30 violations, soit 5 %).

Le rapport de l'ICQRF fait en revanche état de **trois violations** (0,5 % des irrégularités constatées) concernant une *« demande illicite [de] paiement en contrepartie du stockage, de la mise en rayon, de la référence ou de la mise en vente de produits »*, ce qui souligne la **difficulté que présente le contrôle des « marges arrière »**.

Cette difficulté vaut aussi pour le **contrôle de la non-prise en compte des coûts de production**, qui n'a fait l'objet que d'**une enquête en 2024**. La même remarque s'applique à l'*« imposition illicite de conditions contractuelles excessivement onéreuses pour le vendeur, y compris l'obligation de vendre les produits à un prix inférieur aux coûts de production »* et au fait d'obliger le fournisseur à prendre en charge le coût des remises consenties dans le cadre d'une

¹ *Rapport sur les activités visant à lutter contre les pratiques déloyales (année 2024)* disponible sur le site du ministère de l'agriculture, de la souveraineté alimentaire et des forêts dont sont extraites les citations et chiffres mentionnés ci-après.

² Le rapport de l'ICQRF précise qu'une entreprise « de dimensions économiques notables » a été mise en cause pour modification unilatérale de contrat à l'égard de 251 fournisseurs de lait.

promotion ou d'exiger de lui un paiement non lié à la vente de produits agricoles et alimentaires.

c) L'enquête de l'Autorité de la concurrence et du marché lancée en janvier 2026 pour documenter le déséquilibre du pouvoir de négociation des agriculteurs face aux acteurs de la grande distribution et analyser les responsabilités de ceux-ci dans la hausse des prix des produits alimentaires

L'enquête exploratoire sur le rôle de la grande distribution au sein de la filière agroalimentaire lancée officiellement le 16 janvier 2026 par l'Autorité de la concurrence et du marché (*Autorità garante della concorrenza e del mercato* –, AGCM ou *Antitrust*) devrait permettre de mieux documenter le « déséquilibre marqué du pouvoir de négociation des agriculteurs face aux grandes chaînes de la grande distribution organisée »¹ (ou GDO). L'objectif est également de faire la lumière sur les causes de la divergence entre le niveau général de l'inflation et celle des produits alimentaires (produits transformés et non transformés).

Le terme de cette enquête est fixé au **31 décembre 2026**².

La décision de l'ACGM de procéder à cette enquête satisferait une demande de l'association Codacons (voir *supra*), si l'on se réfère au communiqué de presse publié par celle-ci le 16 janvier 2026³.

Le texte de la délibération de l'Antitrust met en cause :

- des **entreprises agricoles nombreuses** et un **retard dans la constitution d'organisations de producteurs**, cette fragmentation de la base productive contrastant avec la **concentration croissante du secteur de la distribution** et la capacité des chaînes de GDO à imposer des **marges de profit élevées** ;

- l'influence des « **coopératives, centrales et supercentrales** » sur la rémunération des acteurs situés en amont de la chaîne ;

- le pouvoir exercé sur les fournisseurs par les acteurs de la GDO dans le cadre des **paiements exigés en contrepartie de la rémunération des services promotionnels et de vente** (tels que placement des produits en rayon, promotions, lancement de nouveaux produits ou *trade spending*) ;

- l'incidence des **marques de distributeur**, « *levier stratégique important de compétition en aval entre les acteurs de la GDO* », dans les négociations entre fournisseurs et distributeurs, « *la gestion des achats et du marketing [de ces marques] étant généralement confié aux centrales d'achat* » ;

- la nécessité d'établir une « **cartographie des différentes organisations d'achat** » et de faire la lumière sur « *leur rôle dans la définition*

¹ Délibération de l'AGCM du 16 décembre 2025 sur le site de l'institution.

² <https://www.agcm.it/media/comunicati-stampa/2026/1/IC58>.

³ <https://codacons.it/inflazione-codacons-nel-2025-con-tasso-medio-all15-aggravio-di-spesa-da-496-euro-annui-a-famiglia/>.

des conditions globales d'achat et, par conséquent, dans la formation des prix finaux », en vérifiant si les services fournis par les chaînes de distribution sont à la hauteur des « contributions versées pour les services promotionnels de vente » par les fournisseurs, et en prêtant une attention particulière aux marques de distributeur (conditions d'achat par les chaînes et positionnement tarifaire).

L'AGCM a défini plusieurs axes d'analyse en vue de cette enquête, pour laquelle elle a appelé les « parties intéressées » à lui soumettre des contributions : le respect, par les acteurs de la GDO, des règles de **concurrence** et, dans le cadre des négociations concernant le *trade spending*, du principe de **transparence** ; les difficultés liées, pour les producteurs, aux **marques de distributeurs** ; la répercussion sur les prix de vente des économies réalisées par les acteurs de la GDO du fait des **baisses de prix des intrants**.

L'enquête de l'AGCM se concentre donc sur les **négociations entre fournisseurs et distributeurs** pour comprendre le fonctionnement du marché des produits alimentaires et les mécanismes de formation des prix.

La portée des pouvoirs reconnus à l'AGCM dans le cadre de ses enquêtes est substantielle. Selon le décret-loi n° 104 du 10 août 2023 (article 1^{er}, point 5)¹, visé par l'ACGM dans sa décision du 16 décembre 2025, « *si, à l'issue d'une enquête sectorielle [...], l'Autorité garante de la concurrence et du marché constate des problèmes de concurrence qui entravent ou faussent le bon fonctionnement du marché, avec un préjudice consécutif pour les consommateurs, elle peut imposer aux entreprises concernées [...] toute mesure structurelle ou comportementale nécessaire et proportionnée, afin d'éliminer les distorsions de la concurrence* ». La même disposition prévoit que, « *au cours de l'enquête sectorielle, les entreprises concernées peuvent présenter des engagements de nature à faire disparaître les problèmes de concurrence et le préjudice consécutif pour les consommateurs. Dans ce cas, l'Autorité, après avoir évalué l'adéquation des engagements et après consultation du marché, peut les rendre obligatoires pour les entreprises par la décision mettant fin à l'enquête sectorielle* ».

Cette enquête a conduit plusieurs **sénateurs du groupe démocrate**, dans le cadre de leurs pouvoirs de contrôle, à engager le Gouvernement italien, le 22 janvier 2026, à contenir la hausse des prix des produits alimentaires, mettre fin aux dysfonctionnements du marché des produits alimentaires et assurer une meilleure rémunération aux agriculteurs, tout en engageant des actions de lutte contre le risque de précarité et d'exclusion lié notamment aux prix du logement, de l'énergie, du carburant, des péages autoroutiers et des assurances automobiles².

¹ Décret-loi n° 104 du 10 août 2023, portant dispositions urgentes pour la protection des usagers dans le domaine des activités des investissements économiques, financiers et stratégiques, converti avec modifications par la loi n° 136 du 9 octobre 2023.

² *Atto di sindacato ispettivo* N° 1-00 164, 22 janvier 2026.

4. Suisse

a) Contexte

1) Contexte économique

Le secteur de la distribution en Suisse se caractérise par une **forte concentration économique** et par un poids structurel particulièrement élevé de quelques acteurs dominants, au premier rang desquels figurent Coop et Migros. Ces deux groupes occupent une position centrale dans la distribution alimentaire et, plus largement, dans le commerce de détail, tant par leurs parts de marché que par leur capacité à structurer les relations avec les fournisseurs et les producteurs en amont¹.

Cette concentration confère aux grands distributeurs, notamment Coop et Migros, une capacité significative à influencer les conditions d'approvisionnement, les volumes achetés et la formation des prix le long des filières, créant ainsi un oligopole à forte puissance d'achat. La taille et l'intégration verticale de ces groupes leur permettent de négocier avec un grand nombre de fournisseurs dans un cadre où les alternatives commerciales sont limitées, en particulier pour les producteurs agricoles et les petites entreprises de transformation². La situation est régulièrement mise en regard de la faiblesse relative du tissu productif en amont, caractérisé par une fragmentation des exploitations agricoles et par une dépendance marquée à l'égard des débouchés offerts par la grande distribution.

Les données issues des analyses de filières montrent que la formation de la valeur ajoutée dans les chaînes agroalimentaires suisses est marquée par une **dissociation importante entre le prix payé au producteur et le prix acquitté par le consommateur final**. Des écarts substantiels existent, notamment dans les filières maraîchères, laitières et biologiques, où la part revenant aux producteurs apparaît structurellement faible au regard du prix final en rayon³. Ces écarts nourrissent un **débat récurrent sur la répartition de la valeur et sur la capacité des producteurs à couvrir leurs coûts de production** dans un contexte de pression concurrentielle accrue.

Les enquêtes et rapports consacrés aux marges de la distribution mettent en lumière des niveaux de marges variables selon les produits, mais parfois très élevés sur certains segments, en particulier pour des produits à forte valeur ajoutée ou bénéficiant d'un positionnement qualitatif spécifique, comme les produits biologiques ou labellisés⁴. Si ces constats ne permettent

¹ Grocery Trade News, *Supermarkets in Switzerland in 2025: Market Leaders, Trends and Retail Dynamics*, décembre 2025.

² Agridea, *Distribution de valeur en filière - Rapport final*, octobre 2017.

³ Fédération romande des consommateurs, *Omerta dans le maraîchage : les raisons de la colère*, octobre 2022.

⁴ Fedlex, *Vorabklärung des Preisüberwachens betreffend die Preise der (Bio-)Lebensmittel im Detailhandel*, janvier 2023.

pas, à eux seuls, de conclure à un comportement illicite, ils constituent toutefois un élément central du contexte économique dans lequel s'inscrivent les débats publics et politiques relatifs aux marges et aux prix en Suisse.

Le marché suisse se distingue également par un **niveau général de prix à la consommation plus élevé que dans les pays voisins**, phénomène fréquemment désigné sous le terme d'« îlot de cherté ». Ce différentiel de prix résulte d'une combinaison de facteurs, notamment les coûts de production internes, les exigences réglementaires, mais aussi la structure du marché de la distribution et les conditions d'approvisionnement transfrontalières¹. Cette situation alimente les **interrogations sur le rôle des pratiques commerciales et sur la capacité du cadre concurrentiel à produire des effets disciplinaires suffisants sur les prix**.

Dans ce contexte, les marges de la distribution deviennent un objet de débat public, non seulement du point de vue des consommateurs, mais aussi de celui des producteurs et des autorités. La question des marges est régulièrement abordée sous l'angle de la transparence, l'absence de données publiques détaillées sur la formation des prix et des marges étant perçue comme un obstacle à une évaluation objective du fonctionnement des filières².

Le rôle des autorités publiques dans ce contexte économique est ambivalent. D'une part, **l'État suisse n'intervient pas directement dans la fixation des prix de la majorité des biens de consommation**. D'autre part, il s'est doté d'**outils d'observation et d'analyse des marchés**, notamment dans le secteur agricole, afin de disposer d'une vision documentée de l'évolution des prix et des marges le long des filières³. Ces dispositifs traduisent une volonté de compréhension et de surveillance plutôt qu'un choix d'encadrement économique direct.

Les rapports et publications de l'Office fédéral de l'agriculture montrent que cette observation porte sur différents stades de la chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la vente au détail, et qu'elle vise à éclairer les pouvoirs publics sur les déséquilibres potentiels entre les acteurs économiques⁴. Toutefois, ces instruments relèvent davantage d'une **logique de diagnostic** que d'une politique de régulation des marges au sens strict.

Enfin, le contexte économique de la distribution suisse est marqué par une **sensibilité politique croissante aux questions de prix et de marges**, en lien avec le pouvoir d'achat des ménages et la viabilité économique des exploitations agricoles. Cette sensibilité s'est traduite par une **multiplication de débats et d'initiatives visant à renforcer la transparence des marchés**, sans

¹ Conseil fédéral, *Initiative pour des prix équitables : entrée en vigueur du contre-projet indirect*, septembre 2021.

² Fédération romande des consommateurs, *Décryptage des marges : la rentabilité avant tout*, juin 2022.

³ Office fédéral de l'agriculture, *Bases et mandat de l'observation du marché*, décembre 2024.

⁴ Office fédéral de l'agriculture, *Commerce de détail suisse 2020*, février 2021.

pour autant remettre en cause les fondements libéraux de l'organisation économique suisse¹.

2) Cadre juridique général

Le socle du système suisse est constitué par le **principe de la liberté économique**, consacré par l'article 27 de la Constitution fédérale. Ce principe implique, en matière de distribution, la liberté de déterminer les conditions économiques de l'activité commerciale, y compris la fixation des prix, sous réserve des limitations prévues par la loi. Il exclut par principe toute forme d'intervention sur les prix des biens de consommation.

a) La loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence

Dans ce cadre constitutionnel, la **loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence** constitue le texte central régissant le fonctionnement concurrentiel des marchés, y compris celui de la distribution².

L'**article 1^{er}** de cette loi dispose que celle-ci a pour but d'« empêcher les conséquences nuisibles d'ordre économique ou social imputables aux cartels et autres restrictions à la concurrence et de promouvoir ainsi la concurrence dans l'intérêt d'une économie de marché fondée sur un régime libéral »³. La loi ne prévoit pas de mécanisme d'encadrement direct du niveau des prix et vise à prévenir les restrictions à la concurrence susceptibles d'affecter leur formation⁴.

L'**article 5 prohibe les accords entre entreprises qui suppriment ou entravent de manière significative la concurrence**. Il vise notamment les accords ayant pour objet ou pour effet la fixation directe ou indirecte des prix⁵. Cette disposition interdit les accords tarifaires entre entreprises concurrentes et est susceptible de s'appliquer aux relations entre distributeurs ou entre fournisseurs lorsqu'une concertation sur les prix est établie⁶.

L'**article 7 prohibe les abus de position dominante**. Il vise en particulier les comportements par lesquels une entreprise dominante impose, directement ou indirectement, des prix ou d'autres conditions commerciales inéquitables, ainsi que ceux qui entravent l'accès d'autres entreprises au marché⁷. Cette disposition organise un contrôle *ex post* des comportements lorsque ceux-ci émanent d'une entreprise en position dominante, sans instaurer de contrôle préalable ni de seuils de prix ou de marges⁸.

¹ Parlement suisse, Pour un observatoire des prix efficace dans les filières agroalimentaires - Rapport de la Commission de l'économie et des redevances du 8 octobre 2024, octobre 2024.

² Loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ Loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence.

Ce cadre juridique général a été complété lors de la révision de la **loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence**¹, adoptée par le Parlement en 2021 dans le cadre du contre-projet indirect à l'initiative populaire « Stop à l'îlot de cherté – pour des prix équitables », entrée en vigueur le **1^{er} janvier 2022**. Le législateur a ainsi introduit un **alinéa 2 bis à l'article 4** de la loi de 1995, définissant l'« *entreprise ayant un pouvoir de marché relatif* » comme une entreprise dont d'autres entreprises sont dépendantes en matière d'offre ou de demande d'un bien ou d'un service, faute de possibilités suffisantes et raisonnables de se tourner vers d'autres entreprises². Cette définition vise des **situations de dépendance économique qui ne correspondent pas nécessairement à une position dominante** au sens classique³.

Le « *pouvoir de marché relatif* » est juridiquement opérant par son articulation avec l'**article 7** de la loi de 1995, modifié afin de rendre applicables aux entreprises disposant d'un tel pouvoir les règles relatives aux abus de position dominante. Sont notamment visés les « *refus de livrer* », « *la discrimination de partenaires commerciaux en matière de prix ou d'autres conditions commerciales* », « *le fait de subordonner la conclusion de contrats à la condition que les partenaires acceptent ou fournissent des prestations supplémentaires* » ou encore « *la limitation de la possibilité des acheteurs de se procurer à l'étranger, aux prix du marché et aux conditions usuelles de la branche, des biens ou des services proposés en Suisse et à l'étranger.* ». Cette révision n'instaure pas de règles directes relatives aux prix ou aux marges, mais **élargit les instruments juridiques permettant de contrôler certains comportements susceptibles d'influencer la formation des prix sur le marché suisse**⁴.

b) La loi fédérale sur la surveillance des prix

En complément du droit de la concurrence, la Suisse dispose d'un dispositif spécifique de surveillance des prix, fondé sur la **loi fédérale du 20 décembre 1985 sur la surveillance des prix**⁵.

L'**article 1^{er}** définit son **champ d'application matériel**, en prévoyant qu'elle s'applique aux prix des marchandises et des services, y compris ceux des crédits, à l'exclusion de la rémunération du travail et des activités de crédit de la Banque nationale suisse. Le **champ d'application personnel** de la loi est précisé à l'**article 2**, qui prévoit qu'elle s'applique aux accords en matière de concurrence au sens de la loi de 1995 ainsi qu'aux entreprises puissantes sur le marché relevant du droit public ou du droit privé.

¹ Conseil fédéral, *Initiative pour des prix équitables : entrée en vigueur du contre-projet indirect, septembre 2021*.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ *Loi fédérale du 20 décembre 1985 concernant la surveillance des prix.*

La loi institue le **Surveillant des prix** et définit ses missions à l'**article 4**. Selon cette disposition, le Surveillant des prix observe l'évolution des prix, empêche les augmentations de prix abusives et le maintien de prix abusifs, sous réserve des compétences attribuées à d'autres autorités, et informe le public de son activité (article 4, al. 1 à 3)¹.

Les **modalités d'exercice** de ces compétences sont organisées par les **articles 6 à 10**, qui précisent notamment les pouvoirs du Surveillant des prix en matière d'examen des prix, de formulation de recommandations et de publication de ses prises de position, ainsi que les conditions procédurales applicables à ses interventions. **La loi ne prévoit pas de mécanisme général de fixation administrative des prix ou des marges et encadre l'intervention du Surveillant des prix dans les limites fixées par ces dispositions.**

Les rapports relatifs à l'activité du Surveillant des prix montrent que cet instrument est mobilisé pour analyser certaines évolutions de prix et de marges dans des secteurs déterminés, notamment lorsque la concurrence apparaît limitée, et pour formuler des recommandations ou des prises de position publiques dans le cadre prévu par la loi².

c) La loi fédérale contre la concurrence déloyale

Le cadre juridique général comprend également la **loi fédérale du 19 décembre 1986 contre la concurrence déloyale**. L'**article 1^{er}** énonce qu'elle vise à assurer une concurrence loyale et non faussée dans l'intérêt de toutes les parties concernées. La loi prohibe diverses pratiques commerciales déloyales, notamment trompeuses ou agressives, susceptibles d'affecter les relations entre entreprises ou entre entreprises et consommateurs. Pour autant, cette loi **ne contient pas de dispositions relatives à l'encadrement du niveau des prix ou des marges et n'instaure pas de mécanisme spécifique de régulation des marges de la distribution**³.

b) Les règles en vigueur relatives à la fixation des prix

1) Le principe général de liberté des prix

La législation suisse relative à la fixation des prix de vente au consommateur repose sur un **principe général de liberté des prix**, encadré par des règles visant à prévenir les distorsions concurrentielles et à garantir la transparence de l'information fournie aux consommateurs, sans instaurer de mécanisme général de fixation ou de plafonnement des prix.

Sur le plan constitutionnel, la **liberté économique**, consacrée par l'article 27 de la Constitution fédérale, implique que les entreprises sont en principe libres de déterminer les conditions économiques de leur activité, y

¹ *Loi fédérale du 20 décembre 1985 concernant la surveillance des prix.*

² *Vorabklärung des Preisüberwachers betreffend die Preise der (Bio-)Lebensmittel im Detailhandel, janvier 2023.*

³ *Communication concernant l'appréciation des accords verticaux, décembre 2022.*

compris les prix de vente au consommateur, sous réserve des restrictions prévues par la loi. **Aucun régime général d'intervention sur les prix pour les biens de consommation n'est institué à ce niveau.**

En droit fédéral, la **loi fédérale sur les cartels et autres restrictions à la concurrence** n'a pas pour objet de réglementer le niveau des prix pratiqués par les entreprises, mais d'interdire les pratiques susceptibles d'en fausser la formation. Elle prohibe notamment les accords de fixation directe ou indirecte des prix ainsi que les abus de position dominante ou de pouvoir de marché relatif, sans conférer aux autorités la compétence de fixer des prix de vente ou d'imposer des marges maximales¹.

La **loi fédérale sur la surveillance des prix** ne constitue pas davantage un instrument d'intervention sur les prix de vente au consommateur. Elle met en place un dispositif de surveillance des prix abusifs dans les conditions prévues par la loi, exercé par le Surveillant des prix, sans remettre en cause le principe général de liberté de fixation des prix ni instaurer de tarification obligatoire pour les biens de consommation².

La réglementation fédérale intervient principalement sur le terrain de la **transparence des prix**. L'**ordonnance du 11 décembre 1978 sur l'indication des prix**³ impose aux entreprises des obligations relatives à l'affichage et à la communication des prix de vente au consommateur, afin d'assurer une information claire et comparable, sans encadrer le montant des prix eux-mêmes⁴.

2) De dispositions spécifiques à certains produits

Certains produits relèvent en Suisse de **règles particulières**, mais ces règles demeurent **sectorielles, limitées et encadrées**.

Dans le secteur **agricole et agroalimentaire**, des dispositions spécifiques existent en matière d'organisation des marchés et de politique agricole. Les textes applicables n'instaurent pas de fixation générale des prix de vente au détail, mais prévoient des **mesures de soutien, de régulation ou d'intervention ciblées**, notamment à travers des instruments de politique agricole et des mécanismes d'observation des marchés. Ces règles peuvent influencer indirectement les conditions de formation des prix en amont, sans fixer les prix de vente au consommateur final⁵.

Certains **produits agricoles sensibles**, tels que le lait ou les produits issus de l'agriculture biologique, font l'objet d'un suivi renforcé par les autorités fédérales. Les documents officiels montrent que ce suivi vise principalement la **transparence des filières**, l'analyse de la répartition de la

¹ *Loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence.*

² *Loi fédérale du 20 décembre 1985 concernant la surveillance des prix.*

³ *Ordonnance du 11 décembre 1978 sur l'indication des prix.*

⁴ *Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche, Ordonnance sur l'indication des prix - Guide pratique 2025, janvier 2025.*

⁵ *Office fédéral de l'agriculture, Commerce de détail suisse 2020, février 2021.*

valeur et l'information des pouvoirs publics, et non l'imposition de prix réglementés au stade de la vente au détail¹.

En dehors du champ agricole, la réglementation particulière applicable à certains biens ou services porte essentiellement sur des **obligations d'information**, de qualité ou de sécurité, sans encadrer le niveau des prix. L'**ordonnance de 1978** s'applique de manière transversale, y compris à ces produits, mais elle impose uniquement des règles relatives à l'affichage et à la présentation des prix, indépendamment de leur montant².

Si, récemment, le législateur suisse a examiné la possibilité d'interventions plus ciblées sur certains marchés, il n'a toutefois pas adopté de dispositifs généralisés de réglementation des prix de vente au consommateur pour des catégories spécifiques de produits³.

c) L'absence de dispositif visant à encadrer les marges et la rémunération des fournisseurs

1) L'absence de règles visant à encadrer et répartir les marges sur le processus amont-aval de production

Le droit suisse ne prévoit pas de règles juridiques visant à encadrer ou à répartir les marges entre les différents stades de la chaîne de production et de distribution, qu'il s'agisse de produits alimentaires ou non alimentaires. Aucun texte législatif ou réglementaire de portée générale n'impose une répartition normative de la valeur ajoutée entre producteurs, transformateurs, grossistes et distributeurs.

La loi fédérale sur les cartels et autres restrictions à la concurrence constitue le principal instrument juridique susceptible d'avoir un impact indirect sur les marges. Elle n'aborde toutefois pas la question des marges en tant que telles et ne contient aucune disposition organisant leur partage le long des filières. Son champ d'intervention se limite à **l'interdiction de certaines pratiques susceptibles d'affecter la formation des prix et, indirectement, les niveaux de marges, telles que les accords illicites ou les abus de position dominante ou de pouvoir de marché relatif, sans fixer de critères ou de mécanismes de répartition de la valeur**⁴.

La loi fédérale sur la surveillance des prix ne prévoit pas non plus de règles de répartition des marges. Elle institue un dispositif de surveillance ciblée portant sur les prix dans les conditions définies par la loi, exercée par le Surveillant des prix, mais ne confère aucune compétence permettant

¹ *Vorabklärung des Preisüberwachers betreffend die Preise der (Bio-)Lebensmittel im Detailhandel*, janvier 2023.

² Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche, *Ordonnance sur l'indication des prix - Guide pratique 2025*, janvier 2025.

³ Parlement suisse, *Pour un observatoire des prix efficace dans les filières agroalimentaires - Rapport de la Commission de l'économie et des redevances du 8 octobre 2024*, octobre 2024.

⁴ *Loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence*, octobre 1995.

d'imposer un partage des marges entre les acteurs économiques intervenant à différents stades de la chaîne de valeur¹.

En pratique, la question des marges est principalement appréhendée à travers des **instruments d'observation et d'analyse économiques**. Les rapports consacrés à la distribution de la valeur dans les filières agroalimentaires mettent en évidence la manière dont la valeur ajoutée se répartit entre les différents acteurs, en soulignant **l'existence d'écarts parfois importants entre les prix à la production et les prix de vente au détail**².

Les analyses sectorielles réalisées par le Surveillant des prix illustrent également l'attention portée aux marges dans certains segments spécifiques, notamment dans le secteur des produits biologiques. Ces documents montrent que les autorités peuvent examiner les niveaux de marges observés et les rendre publics, **sans disposer pour autant d'un pouvoir normatif leur permettant d'en fixer le montant ou la répartition entre acteurs**³.

2) L'absence de règles visant à offrir une juste rémunération producteurs/fournisseurs

Le droit suisse ne consacre pas de règle juridique générale imposant une « juste rémunération » des producteurs ou des fournisseurs par les acteurs situés en aval, qu'il s'agisse de produits alimentaires ou non alimentaires. Aucun texte législatif ou réglementaire de portée générale n'établit un droit subjectif à une rémunération minimale ou équitable garanti par la distribution, ni n'impose aux acheteurs professionnels des obligations de prix couvrant les coûts de production des fournisseurs.

Récemment, les débats parlementaires relatifs à la rémunération des producteurs se sont cristallisés autour de l'initiative parlementaire 22.477 « Pour un observatoire des prix et des marges des denrées alimentaires », examinée au cours des années 2023 et 2024. Lors des travaux de la commission de l'économie et des redevances du Conseil national, plusieurs parlementaires ont mis en avant les difficultés rencontrées par les producteurs agricoles pour couvrir leurs coûts de production, en lien avec la concentration de la distribution et les écarts observés entre les prix à la production et les prix de vente au détail⁴. Les débats ont porté sur **l'opportunité de renforcer la transparence des prix et des marges le long des filières alimentaires afin de disposer d'éléments objectifs sur la formation des prix et sur la part revenant aux différents acteurs**. En revanche, la commission a explicitement écarté l'introduction de mécanismes contraignants visant à garantir une rémunération minimale ou « équitable » des producteurs par voie législative,

¹ *Loi fédérale du 20 décembre 1985 concernant la surveillance des prix.*

² *Agridea, Distribution de valeur en filière - Rapport final, octobre 2017.*

³ *Vorabklärung des Preisüberwachers betreffend die Preise der (Bio-)Lebensmittel im Detailhandel, janvier 2023.*

⁴ *Parlement suisse, Pour un observatoire des prix efficace dans les filières agroalimentaires - Rapport de la Commission de l'économie et des redevances du 8 octobre 2024, octobre 2024.*

en considérant qu'une telle approche ne s'inscrivait pas dans le cadre du système économique suisse, fondé sur la **liberté contractuelle** et la **liberté des prix**¹. À l'issue de ces travaux, les discussions parlementaires n'ont pas conduit à l'adoption de règles juridiques s'imposant aux distributeurs ou aux acheteurs professionnels pour réguler les prix ou la rémunération des producteurs, l'option retenue se limitant à des instruments d'observation et de transparence².

3) L'absence d'encadrement juridique des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs

Le droit suisse ne prévoit pas de cadre juridique spécifique et autonome régissant les négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs. Les conditions de ces négociations relèvent en principe de la liberté contractuelle, sous réserve des limitations résultant du droit de la concurrence et du droit contre la concurrence déloyale.

Le principal instrument juridique susceptible d'affecter les négociations commerciales est la **loi fédérale sur les cartels et autres restrictions à la concurrence**. Cette loi n'encadre pas les négociations en tant que telles, mais permet de **sanctionner certains comportements intervenant dans ce cadre lorsqu'ils constituent des pratiques anticoncurrentielles**. L'article 5 prohibe les accords illicites entre entreprises, tandis que l'article 7 interdit les abus de position dominante³. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des situations issues de négociations commerciales lorsqu'il est établi qu'un accord restreint la concurrence ou qu'une entreprise dominante impose des conditions commerciales inéquitables⁴.

La révision de la loi sur les cartels entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2022 a introduit la notion de **pouvoir de marché relatif**, précisément afin de prendre en compte certaines **situations de dépendance économique** dans les relations commerciales. Cette réforme permet d'appliquer le régime des abus à des entreprises qui ne sont pas dominantes au sens classique, mais dont les partenaires commerciaux dépendent, faute d'alternatives suffisantes et raisonnables⁵. Dans ce cadre, des comportements tels que **les refus de livrer, les discriminations dans les conditions d'achat ou de fourniture, ou les entraves à l'accès au marché suisse** peuvent être appréhendés juridiquement lorsqu'ils résultent de négociations déséquilibrées. Cette évolution ne crée toutefois pas de règles générales encadrant la négociation, mais élargit les hypothèses dans lesquelles certains résultats de la négociation peuvent être sanctionnés *a posteriori*⁶.

¹ *Ibid.*

² *Ibid.*

³ *Voir supra.*

⁴ *Loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les cartels et autres restrictions à la concurrence.*

⁵ *Conseil fédéral, Initiative pour des prix équitables : entrée en vigueur du contre-projet indirect, septembre 2021.*

⁶ *Ibid.*

d) L'absence de règles visant à encadrer l'usage par des distributeurs de centrales d'achat basées en dehors du pays de consommation finale

Il n'existe pas, en droit suisse, de règles juridiques spécifiques visant à encadrer l'usage par les distributeurs de centrales d'achat basées en dehors du pays de consommation finale. Aucun texte législatif ou réglementaire n'interdit, n'autorise sous condition ou ne soumet à un régime déclaratif particulier le recours à des structures d'achat situées à l'étranger.

L'usage de centrales d'achat étrangères est appréhendé de manière indirecte par le **droit de la concurrence**. La loi fédérale sur les cartels et autres restrictions à la concurrence est applicable lorsque ces pratiques s'inscrivent dans des accords entre entreprises ou donnent lieu à des comportements susceptibles de constituer des abus de position dominante ou de pouvoir de marché relatif, y compris dans un contexte d'approvisionnement transfrontalier¹.

Les débats parlementaires récents ont évoqué l'impact potentiel des **stratégies d'achat transfrontalières des grands distributeurs** sur la formation des prix et sur l'accès au marché suisse, sans toutefois conduire à l'adoption de règles juridiques spécifiques encadrant ces pratiques (voir *supra*). Les instruments envisagés se sont limités à des **mesures de transparence et d'observation**, à l'exclusion de toute réglementation contraignante des centrales d'achat étrangères².

¹ Ibid.

² Parlement suisse, *Pour un observatoire des prix efficace dans les filières agroalimentaires - Rapport de la Commission de l'économie et des redevances du 8 octobre 2024*, octobre 2024.