

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

**Commission d'enquête  
chargée de tirer les enseignements de  
l'affaire Lactalis et d'étudier à cet effet  
les dysfonctionnements des systèmes  
de contrôle et d'information**

– Audition, ouverte à la presse, de M. Michel-Édouard Leclerc, président-directeur général E. Leclerc SC Galec, de M. Sébastien Chellet, directeur général du Galec, de M. Alexandre Tuillon, chargé de mission auprès du président, de M. Stephan Arino, directeur qualité & développement durable, et de M. Aristide Luneau, conseil pour Leclerc ..... 2

Mercredi  
16 mai 2018  
Séance de 17 heures 30

Compte rendu n° 15

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence de  
M. Christian Hutin,  
*Président***



*L'audition commence à dix-sept heures quarante.*

**M. le président Christian Hutin.** L'Assemblée nationale a constitué une commission d'enquête chargée de tirer les enseignements de l'affaire Lactalis et d'étudier à cet effet les dysfonctionnements des systèmes de contrôle et d'information, de la production à la distribution, et l'effectivité des décisions publiques.

Il ne s'agit pas ici de juger, de punir, mais de faire un rapport et des propositions pour que cela ne se reproduise plus.

Nous avons commencé notre cycle d'auditions par l'écoute de l'Association des familles victimes du lait contaminé aux salmonelles, ce qui était bien normal, afin de connaître leurs difficultés et de recueillir le ressenti de ces parents qui ont acheté du lait en toute confiance et ont failli empoisonner leur bébé.

Puis la commission d'enquête a entendu les organismes de contrôle de l'État, et, en particulier, la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) qui a géré les retraits-rappels, ainsi que les associations de consommateurs.

Elle a reçu différents acteurs de la filière laitière, la Fédération nationale des industries laitières (FNIL), la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), ainsi que la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) et la Confédération paysanne.

Nous avons commencé à nous intéresser ensuite à la commercialisation des produits, avec l'audition des pharmaciens et nous venons d'entendre M. Régis Degelcke, président de Auchan Retail. Nous poursuivons avec l'audition de M. Michel-Édouard Leclerc et de son équipe.

Il n'est guère nécessaire de présenter l'enseigne de distribution fondée en 1949 par Édouard Leclerc, qui est une coopérative de distribution composée de commerçants indépendants. Elle compte aujourd'hui 541 adhérents en France, avec 127 000 collaborateurs répartis sur tout le territoire dans 680 magasins, 619 « drives », 1 768 enseignes spécialisées et les centrales d'achat nationale et régionales. En 2017, le GALEC a réalisé un chiffre d'affaires de 44,8 milliards d'euros, carburant inclus.

Nous avons des questions à vous poser sur la façon dont vous votre enseigne a géré l'affaire Lactalis, la plus importante concernant les retraits-rappels et la remise de produits rappelés dans vos rayons.

Cette commission est ouverte au public et conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, les personnes entendues déposent sous serment. Je vous demande donc de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

*(M. Michel-Édouard Leclerc, M. Sébastien Chellet, M. Alexandre Tuillon, M. Stephan Arino et M. Xavier Guédon prêtent serment)*

**M. le président Christian Hutin.** Nous avons préparé un certain nombre de questions précises, auxquels nous espérons une réponse succincte.

Par qui et par quels canaux d'information avez-vous été informés du rappel et du retrait des produits ? Ces informations sont-elles claires et suffisantes ?

Estimez-vous, pendant la durée de la crise, avoir eu des contacts réguliers et suffisants avec d'une part les services de l'État et d'autre part avec Lactalis ?

Avez-vous été bien informés des cinq procédures de retrait-rappel décidées par Lactalis et l'État ? Ces différentes vagues ont-elles nui à l'efficacité des procédures ?

Disposiez-vous d'une liste des lots à retirer à laquelle vous reporter ? Si oui, sur quel support ?

À l'audition des distributeurs au Sénat, certains acteurs ont mentionné avoir reçu quinze messages d'information sur les procédures de retrait-rappel : que contenaient ces messages ?

Quelles sont les procédures de droit commun qui s'appliquent en cas d'alerte et de mise en œuvre de procédures de retrait-rappel ? Sont-elles prévues réglementairement ou chaque entreprise met-elle en place ses propres procédures ?

Mettez-vous systématiquement en place des vérifications pour vous assurer que les retraits-rappels ont bien été effectués dans vos magasins ?

À combien de procédures de ce type êtes-vous confrontés chaque année ? Rencontrez-vous souvent des difficultés dans la mise en œuvre des procédures de rappel et de quelle nature par rapport à celles que vous avez eues avec Lactalis ?

Vos employés sont-ils informés et formés à ces procédures de retrait-rappel ?

Comment les clients sont-ils informés des mesures de retrait-rappel ?

Pouvez-vous faire le point sur le nombre de produits retirés, le nombre de produits qui vous ont été ramenés, et le nombre de produits vendus par erreur dans votre enseigne ?

Comment des produits qui faisaient l'objet d'une procédure de rappel ont-ils pu se retrouver en rayon ?

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Je vous remercie d'être ici et je me joins au propos introductif du président. Ayant la lourde responsabilité de rédiger le rapport, j'attends de vous des réponses concrètes, concises et pragmatiques pour l'étayer. Je poursuis la liste de nos questions.

Lors de l'audition au Sénat, il a été dit que l'alerte concernant la présence de produits retirés dans les rayons a été donnée, non pas lors d'un contrôle, mais par une consommatrice ayant acheté le produit dans un de vos magasins. Avez-vous été directement prévenus ?

Les contrôles effectués par l'État de l'effectivité des mesures de retrait-rappel ont-ils été utiles ?

Avez-vous utilisé la méthode du blocage en caisse ?

Avez-vous vendu des produits contaminés par la voie du e-commerce ?

Dans quel sens allez-vous ou avez-vous revu votre procédure de gestion de crise ?

Les propositions en matière d'évolution des codes-barres, pour permettre le blocage en caisse par lot vous paraissent-elles pertinentes ? Pourrait-il y avoir des arguments contre ? Quelles autres évolutions pourraient être envisagées ?

Pour les rappels, la possibilité d'utiliser les données bancaires vous paraît-elle pertinente ?

Quel service administratif est responsable du guide de gestion des alertes alimentaires dont vous demandez la révision ? Avez-vous sollicité les pouvoirs publics en ce sens, et quel retour avez-vous eu ? En quoi ce guide vous apparaît-il aujourd'hui insuffisant ?

Quelles pistes normatives ou organisationnelles suggérez-vous afin d'éviter que de telles crises se reproduisent ?

Dans l'audition du Sénat, le représentant de votre groupe a recommandé une intensification des formations aux procédures de rappel ; quelles mesures ont été prises en ce sens ? Dans ce même cadre, il a mentionné des audits pour identifier les failles opérationnelles lors du retrait des produits censés être retirés de la vente. Quels en ont été les résultats et quelles conclusions en avez-vous tirées ?

S'agissant de la promotion des produits, je rappelle que le refus de la spéculation au service de la consommation est la raison d'être de votre enseigne. Vous avez installé vos hypermarchés en périphérie et déclaré que vous vous étiez adaptés à l'environnement réglementaire et législatif dont l'État français était le responsable. Vous avez également déclaré cette semaine que la question de votre utilité sociale interpellait tout le monde. Dès lors, s'agissant de responsabilité, n'avez-vous pas omis de vous adapter à l'environnement réglementaire et législatif en remettant en rayon des produits laitiers qui ont fait l'objet d'un retrait-rappel ? Question subsidiaire : si vous nous expliquez que vous n'y êtes pour rien, comment l'expliquez-vous et quelle est votre part de responsabilité personnelle dans le fait que votre enseigne a, en plus, fait une remise de 40 % sur ces produits impropres à la consommation ?

**M. Michel-Édouard Leclerc, président-directeur général du groupe E. Leclerc SC GALEC.** J'ai écouté l'audition du président d'Auchan sur le trajet. J'ai entendu, monsieur le président, cette question : est-ce « la faute à pas de chance ? » La réponse est évidemment non. Il y a eu des défaillances à tous les niveaux de la chaîne et elles ont un caractère systémique, puisqu'on les constate dans des systèmes de distribution privés mais qu'on les retrouve chez des acteurs du service public. Et j'ai bien expliqué, à un moment où j'étais assez seul pour le faire dans les médias, que ces défaillances, nous en avons constaté sous notre enseigne.

La commission d'enquête se justifie donc. Nous avons un diagnostic, vous avez un diagnostic et il faudra reconstruire le système, avec les professionnels, qui se doivent donc de participer en toute transparence et en apportant leur compétence technique.

Vous avez entendu Auchan, qui est un groupe intégré, mais les centres Leclerc ont une autre particularité, et cela me conduit à penser que ce n'est pas dans les procédures d'information, même si elles sont améliorables, que se situent les défaillances, mais dans le processus opérationnel et le respect des directives.

Leclerc n'est ni une entreprise familiale ni une structure de franchisés, mais une association de type loi de 1901 de commerçants indépendants, regroupés, en tant que personnes physiques, dans l'association des centres Leclerc, que je préside. Ces personnes, anciens salariés de nos centres ou de chaînes concurrentes, après avoir obtenu le droit d'opérer sous le panonceau Leclerc, créent des sociétés anonymes qui adhèrent à des sociétés de moyens de nature coopérative – elles sont seize en France – lesquelles assurent la logistique, les achats pour ces magasins. Il existe aussi une structure nationale, avec des filiales, mais qui est aussi, juridiquement, une coopérative et qui est dirigée par les propriétaires de magasins.

Nous avons un système d'appréciation de la qualité dans les deux pôles. L'association que je préside assure la protection de la marque, collective et non plus familiale depuis quinze ans, en attribuant le panonceau et en s'assurant que la marque ne soit pas compromise. L'association a des commissions des prix et une commission qualité et développement durable qui pilote les gestions de crise en interne et la communication. Stephan Arino, ici présent, est le directeur de cette cellule de gestion de crise. D'autre part, s'agissant du groupement opérationnel d'achat qui approvisionne les 1 300 points de vente alimentaires et les 1 500 points de vente spécialisés, c'est Sébastien Chellet qui en est le directeur après avoir, au cours de ses vingt ans de carrière, avoir connu d'autres crises comme celle de l'*Escherichia coli*, ou celle de la listeria. C'est pourquoi j'ai proposé qu'il soit auditionné, de même que Xavier Guédon, directeur des infrastructures pour tout le système de qualité au niveau national. Je suis également accompagné d'Alexandre Tuillon, qui est l'équivalent d'un directeur de cabinet.

**M. le président Christian Hutin.** Nous vous proposons donc que chacun réponde aux questions dans le domaine qui est le sien.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Exactement. Auparavant, je répète ce que j'ai dit sur les ondes : il y a chez nous des défaillances qui nuisent à l'image de la marque. Elles ont perturbé la vie de certaines familles auxquelles je renouvelle mes excuses personnelles, celles de notre réseau et de tous les acteurs de cette affaire. Elle a constitué un choc également pour beaucoup de nos 127 000 salariés. Nous avons évidemment un plan en interne, mais aussi des propositions à partager avec vous.

**M. le président Christian Hutin.** Avant d'entrer dans le détail, et puisque vous avez entendu l'audition précédente, pouvez-vous nous dire d'emblée si votre fournisseur Lactalis, en raison d'une certaine opacité, est responsable des problèmes que vous avez eus ?

**M. Michel-Édouard Leclerc.** C'est un peu délicat d'aller d'abord chercher d'autres responsabilités pour occulter nos propres défaillances.

**M. le président Christian Hutin.** Vos défaillances peuvent être liées à leur façon de faire.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** L'honnêteté est de décortiquer les défaillances constatées chez chacun. C'est la commission qui appréciera.

**M. le président Christian Hutin.** Nous allons donc écouter vos collaborateurs, mais je me permettrai de vous reposer la question à la fin.

**M. Sébastien Chellet, directeur général du GALEC.** Pour répondre à un certain nombre de vos questions, je vais vous décrire le dispositif de gestion de la qualité dans notre organisation. Le groupement d'achat Leclerc a essentiellement deux missions : d'abord proposer à ses adhérents de s'approvisionner auprès d'industriels en produits référencés pour les commercialiser dans leur point de vente ; ensuite organiser des opérations commerciales dites promotionnelles, les plus voyantes se faisant par prospectus. Nous reviendrons sur la promotion qui a été proposée pendant l'affaire Lactalis.

Les produits référencés par le GALEC sont achetés par les coopératives d'approvisionnement régionales puis peuvent être revendus aux 1 300 points de vente, hypermarchés, supermarchés et drive. Dans ce cadre, nous avons un système de gestion de la qualité, qui est décrit et communiqué à chaque entité, au niveau national pour le GALEC, à celui des coopératives régionales et à celui des points de vente. Ces procédures décrivent les rôles et les responsabilités de chacun, fixent un certain nombre de procédures, parmi lesquelles celles de retrait et de rappel.

Dans ce domaine, la coopérative nationale a pour obligation de communiquer à ses adhérents tous les éléments utiles pour s'assurer du caractère opérationnel de ces retraits-rappels et de leur bonne prise en compte par les points de vente. Précisons qu'il faut distinguer la procédure simple de retrait, qui consiste à retirer les produits des rayons, et celle de retrait-rappel, qui consiste à en informer les consommateurs et à leur demander de rapporter en magasin les produits qui ont été vendus. Pour les rappels, l'information passe par des affiches en rayon, à l'accueil du magasin et sur les sites internet.

Ces procédures ne sont pas différentes d'un magasin à l'autre, elles s'inscrivent dans un cadre fixé par l'administration et qui vaut pour presque toute la profession.

Nous recevons l'alerte soit de l'administration, soit d'un fournisseur et le GALEC a un outil informatique dédié qui lance un ordre de retrait-rappel. Les responsables qualité au niveau central, régional et dans les magasins exécutent alors les opérations qui leur incombent. L'énonciation de celles-ci est assez simple sur le papier, mais l'exécution est une autre affaire. Il s'agit d'abord d'identifier le produit qui fait l'objet de ce retrait-rappel. Dans 99 % des cas, plusieurs éléments le permettent : le code d'article international – *Global Trade Identification Number* (GTIN), c'est-à-dire le code à barres, la date limite de consommation ou la date limite optimale d'utilisation et le numéro de lot. Dans 1 % des cas, il s'agit d'un code à barres complet sans distinction de numéro de lot. Le responsable qualité ou l'employé parcourt donc la zone de vente et la zone de stockage pour procéder à l'identification produit par produit, puis les retirer. Pour vous situer cette opération, les produits sont souvent déplacés et dans un supermarché, on manipule environ 80 000 produits par jour. Il faut ensuite isoler les produits retirés, en attendant d'avoir l'information sur leur sort, et informer les consommateurs. On doit procéder à un retrait par jour en moyenne dans l'ensemble des surfaces de vente et à un ou deux rappels par semaine.

**M. Xavier Guédon, directeur du pôle support et organisation du GALEC.** Nous vous avons apporté quelques produits, dont la boîte de lait Milumel, pour que vous vous représentiez ce que signifie pour un collaborateur l'identification et la manipulation manuelle de ces produits. Il dispose donc du code à barres, de la date limite de consommation (DLC), de la date limite d'utilisation optimale (DLUO), voire de l'estampille sanitaire. Par exemple, sur une boîte de lait que je vous ai apportée, le numéro de lot est apposé en petites lettres sur le fond de la boîte qui est en métal brillant, le numéro d'estampille sanitaire n'y a pas été apposé par Lactalis ce qui rendait l'identification plus difficile.

**M. le président Christian Hutin.** Est-ce que vous considérez qu'il s'agit là d'une faute du fournisseur ?

**M. Xavier Guédon.** C'est peut-être une faute du fournisseur, mais c'est la situation générale.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Cela signifie que chaque fournisseur a son système, mais que, sur les produits que nous vous montrons, y compris d'autres produits, il faut enlever l'opercule de la boîte, puis le dépliant publicitaire. Passer du code barre inscrit dans un mail à l'identification *de visu* sur la boîte est une opération complexe.

**M. le président Christian Hutin.** En quelque sorte, le commerçant a autant de difficulté pour trouver cette information qu'en a le consommateur pour trouver la date limite de péremption.

**M. Xavier Guédon.** Tout à fait. C'est la traçabilité du produit qui est compliquée à établir. J'en prends un autre exemple : une boîte de pâté. Pour trouver le numéro de lot du produit et sa date limite de consommation, il faut retirer l'étiquette, donc détruire l'emballage. Autre exemple encore, une boîte de sardines, où le numéro de lot est imprimé en surimpression sur la liste des ingrédients. Ce que je veux dire, c'est qu'un employé dans un entrepôt ou un rayon, une caissière devant laquelle une file de clients s'impatiente, voire un client à son domicile, se heurte à un système très complexe.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Vous venez de dire que le retrait-rappel est déclenché par l'administration et que tout le monde dispose de la même donnée au départ. Or, finalement sur les produits qui devaient être retirés, il en restait 52 en rayon chez Auchan et 999 chez Leclerc, qui est en tête de liste. Faut-il conclure qu'il est plus sûr de se nourrir là où les produits sont plus chers, et moins sûr là où ils sont moins chers ?

**M. Sébastien Chellet.** Il faut rappeler les chiffres. Pour Leclerc, le retrait des produits Milumel fabriqués par Lactalis portait sur 194 000 boîtes. Après le 21 décembre, ce sont encore 999 boîtes qui ont été vendues.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Il faut tenir compte de notre part de marché. Pour, Auchan, il s'agit de 60 000 boîtes.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Un enfant malade est un enfant malade. Auchan a retiré 70 000 boîtes, soit trois fois moins que vous, et il en restait 52 en rayon. Dans votre cas, c'est 1 000 boîtes.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Sur 1 300 points de vente.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Et Auchan a procédé en 2017 à 119 retraits-rappels, vous à deux par semaine, soit 104. Y a-t-il un défaut dans votre organisation ? Manquez-vous de moyens ? De personnel ? Même Carrefour, qui est le deuxième derrière vous pour le nombre de boîtes non retirées, en a moins de la moitié de Leclerc.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Il ne faut pas nous opposer les uns aux autres. Je vous fais remarquer que si cette affaire a été mise sur la place publique, c'est que Leclerc a pris la parole, a été transparent, et vous avez eu tout de suite ces chiffres. L'administration dira, à l'issue de ses contrôles, quels sont les véritables chiffres pour chaque distributeur. Mais si

vous voulez bien ramener le nombre de boîtes à celui des points de vente – et cela n’excuse rien – c’est 0,4 boîte par point de vente. C’est à peine visible, mais cela a provoqué des dégâts sanitaires, et s’il s’était agi de poison, cela aurait été une catastrophe. C’est parce que votre commission a pour objectif non pas de rechercher des responsabilités, de faire des statistiques, mais d’améliorer le fonctionnement du système, que nous nous offrons d’être complètement transparents. Et celui qui est transparent, s’expose, évidemment.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Je vous rejoins. Je ne suis pas du tout dans la comparaison...

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Un peu quand même.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** La commission d’enquête a pour but de tirer les conséquences de cet épisode et de faire que cela ne se reproduise pas ; et peut-être aussi de se demander si ce type de produit ne devrait pas être considéré comme un médicament. Vous avez l’ambition de vendre des médicaments en grande surface. Au vu de ces 1 000 boîtes restées en rayon, on peut se dire que si, demain, le produit est un médicament et que vous le vendez, nous allons au-devant de gros problèmes.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Ce n’est pas le sujet, mais si nous pouvons vendre des médicaments, nous le ferons dans les mêmes conditions que les pharmaciens.

**M. le président Christian Hutin.** En 1982-1983, on a abandonné le monopole pharmaceutique pour les laits infantiles. Quand il y a un retrait de médicament en France, c’est très efficace. Nous avons interrogé la présidente de l’Ordre des pharmaciens et, de mémoire, je n’ai pas souvenir qu’après un retrait il y ait encore eu des ventes du produit.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Nous n’allons pas nourrir des querelles corporatistes. Je vous rappelle simplement que la législation sur la responsabilité civile s’appuie sur la jurisprudence du talc Morhange, qui n’était pas vendu en grande surface. Désormais, cette législation s’applique à tout le monde, pharmacien, directeur de crèche, patron de restaurant et autres. Il ne faut donc pas opposer une corporation à une autre, nous devons appliquer la même législation.

**M. le président Christian Hutin.** Je ne vous connais pas, mais, de réputation, on dit qu’en vous recevant on a envie de vous prendre à partie, et quand vous partez, on s’excuserait presque, tellement vous êtes efficace.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Un peu comme M. Macron...

**M. le président Christian Hutin.** Vous êtes donc peut-être « Macron-compatible »... (*Sourires.*) La question que j’ai soulevée auprès du président d’Auchan était simple, c’est la possibilité de revenir au classement en médicament. Pour les médicaments, on n’est pas confrontés à ces problèmes-là, l’affaire du talc Morhange est bien plus ancienne. La commission est donc en droit de se poser cette question. Le lait premier âge dont nous discutons ne se vend pas sur prescription, mais il est arrivé à des médecins de le conseiller.

**M. Alexandre Tuillon, chargé de mission auprès du président-directeur général du groupe.** Permettez-moi une précision sur la vente de médicaments, qui fait l’objet d’une revendication ancienne de notre part. Nous ne demandons pas à vendre les médicaments au milieu des boîtes de petits pois. Nous avons deux cents pharmaciens, ou plutôt, car nous n’avons pas le droit d’employer ce terme, deux cents personnes qui sont docteurs en



pharmacie chez nous et pharmaciens quand ils vont travailler en officine. Quand nous demandons à vendre des médicaments, c'est évidemment sous leur contrôle, dans des espaces dédiés qui sont les parapharmacies.

**M. le président Christian Hutin.** Imaginons que la législation change et que les centres Leclerc puissent avoir des pharmaciens : le lait dont nous parlons pourrait être un médicament.

**M. Alexandre Tuillon.** Nous avons toujours dit que, si nous avons la possibilité de vendre des médicaments dans les parapharmacies, c'est le système de la pharmacie qui s'appliquerait à la dispensation, avec toutes ses exigences.

**M. Richard Ramos.** À propos des talents de communication de M. Leclerc, je dois dire qu'il est arrivé qu'il parle sans que je sois convaincu. J'allais pourtant le féliciter d'avoir commencé cette audition en reconnaissant avec honnêteté les erreurs survenues chez Leclerc et déclarant que le groupement allait instaurer des procédures afin que cela ne recommence pas. Mais ensuite, il a fait valoir qu'il avait été le premier à communiquer publiquement sur le sujet. J'espère que ce *coming out*, si j'ose dire, n'était pas une stratégie inventée par un communicant. Je ne veux même pas le penser.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Très bien !

**M. Richard Ramos.** Je préfère le dire quand même car le doute m'habite.

Vous avez ensuite déclaré que la façon dont les numéros de lot figurent sur les boîtes les rend difficilement lisibles pour vos employés. Mais vous êtes – on pourrait en donner cinquante exemples – dans un rapport de forces avec les fournisseurs qui vous permet de leur imposer un certain nombre de clauses dans le cahier des charges. Je suis donc surpris que vous veniez dire à la commission d'enquête : « nous n'arrivons pas à lire ». Vous êtes le dernier maillon, face aux consommateurs. Vous n'avez pas la responsabilité certes, même si vous avez fait des erreurs, mais vous avez un rôle à jouer. C'est à vous d'obliger les fournisseurs à donner les éléments qui permettent d'assurer la sécurité et la qualité alimentaire. Votre volonté de servir le consommateur, dont je ne doute pas, doit renforcer votre vigilance pour imposer aux fournisseurs une transparence et une lisibilité totales.

**M. Xavier Guédon.** Pour imposer cela, c'est la filière qui doit changer, l'administration, les fournisseurs, qui ne sont d'ailleurs pas tous en France, et les distributeurs. Le système de traçabilité a été établi selon des normes internationales. Il existe des groupes de travail pour le remettre en question, et nous y participons volontiers.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Il s'agit là d'une piste de réflexion réelle. L'an dernier, en prévision des États généraux de l'alimentation, nous avons essayé d'introduire dans les contrats avec les fournisseurs des garanties sur la traçabilité, en particulier sur les contrôles et autocontrôles en amont. En effet, 95 % des contaminations – listeria, *E. coli*, salmonelles – se produisent en amont. Le distributeur peut bien multiplier les contrôles quand les lots sont désassemblés et réemballés, mais c'est avant qu'il faut le faire. Or juridiquement, c'est compliqué. Ce à quoi nous travaillons, avant la prochaine session de négociations entre fournisseurs et distributeurs, si les dates en sont maintenues, c'est l'ajout dans les contrats d'une obligation d'avoir une sorte de « boîte noire » – nous n'avons pas à en connaître le détail – où chaque fournisseur déposerait le nombre de ses contrôles et leurs cahiers des charges. Cela permettrait aussi de retrouver plus vite les informations en amont en cas de

problème. Cela prouve aussi que la négociation avec les fournisseurs ne porte pas que sur le prix et que la sécurité devrait être également un critère de référencement.

**M. le président Christian Hutin.** Les alertes données par les services de contrôle de l'État ont-elles été faites en temps et en heure ou avec un certain délai ? Et celles du fournisseur ?

**M. Sébastien Chellet.** Sur ce point, il faudrait reprendre la chronologie des opérations...

**M. le président Christian Hutin.** Vous pouvez me répondre oui cela a été satisfaisant ou non, cela n'a pas été satisfaisant.

**M. Sébastien Chellet.** Non, cela n'a pas été satisfaisant.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Sur ce point, personne n'a été satisfaisant.

**M. Xavier Guédon.** Reprendre la chronologie va permettre de répondre à plusieurs de vos questions.

Dans l'affaire Lactalis, nous avons eu affaire à trois rappels, les 2, 10 et 21 décembre. Lactalis étant référencé au niveau national, c'est le service qualité de la coopérative nationale, le GALEC, qui a mis en œuvre la procédure décrite par M. Chellet. Par notre outil informatique SIRA, dédié aux retraits-rappels, nous avons eu la confirmation de la mise en œuvre de cette procédure par toutes les entités de l'enseigne.

Nous avons reçu la première demande de rappel le samedi 2 décembre 2017 à 18 heures 52, par un e-mail de la société Lactalis à notre boîte aux lettres dédiée à l'alerte sanitaire : cette adresse mail est mentionnée dans le contrat ainsi que le numéro vert auquel nos équipes d'astreinte répondent. Dans ce cas, Lactalis nous informait par e-mail du rappel du lait Milumel bio premier âge sur cinq lots de produits. Nous disposions alors du GTIN et du DLUO associé à chacun de ces lots. Sur la base de ces informations, le service qualité confectionne l'affichette qui devra être mise à l'accueil, dans les rayons et sur le site internet pour les magasins qui ont un « *drive* ». Le collaborateur d'astreinte du service qualité, ce samedi soir, assure la diffusion de ce rappel à 20 heures 13 dans l'ensemble du réseau via le système SIRA.

Le samedi 9 décembre, l'État publie un arrêté de suspension de mise sur le marché de 620 lots fabriqués sur le site de Craon depuis le 15 février.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** C'est toujours un samedi !

**M. Xavier Guédon.** Le dimanche 10 décembre, le collaborateur d'astreinte du service qualité prend contact avec Lactalis pour savoir quelle est la position à tenir. À l'occasion de cet appel, Lactalis nous signale que le rappel est élargi à huit GTIN produits en précisant les lots et les DLUO. Nous en étions alors à 36 lots à cette étape. Le collaborateur d'astreinte assure à nouveau la diffusion du rappel qui annule et remplace le précédent, aux centrales et aux magasins, qui en accusent réception.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Jusqu'à ce stade, tout a fonctionné.

**M. Xavier Guédon.** Le mercredi 13 décembre, Lactalis a étendu le rappel à cinq lots supplémentaires répondant aux critères de l'arrêté. Mais notre enseigne n'était pas concernée par ces cinq lots puisqu'ils étaient associés à la marque Picot, qui n'est pas référencée par le GALEC.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Elle est vendue en pharmacie.

**M. Xavier Guédon.** Le jeudi 21 décembre, Lactalis nous signale un nouvel élargissement du rappel à tous les lots et l'ensemble des produits fabriqués sur le site de Craon et que nous commercialisons. À cet instant, il s'agit de retirer de nos magasins et entrepôts et de rappeler 24 GTIN de produits.

**M. le président Christian Hutin.** Qu'est-ce que le GTIN ?

**M. Xavier Guédon.** C'est le code à barres.

**M. le président Christian Hutin.** Voilà. Je pense que la francophonie, cela vous dit quelque chose ?

**M. Xavier Guédon.** Excusez-moi.

À ce moment, le service qualité diffuse à nouveau le rappel, toujours avec affichage en magasin qui annule et remplace le précédent. Pour chacun de ces rappels, les centrales d'approvisionnement régionales et les magasins ont acquitté bonne réception de ces messages – ils ont quatre heures pour le faire – et nous ont fait remonter dans le système informatisé SIRA les quantités retirées, soit les 194 000 boîtes dont nous avons parlé – ils ont 24 heures pour le faire.

C'est à partir du vendredi 5 janvier au soir que se met en place l'enchaînement de faits qui vont aboutir au lancement de l'alerte et au déclenchement de la crise chez nous. Un magasin de Seclin, dans le Nord, nous informe d'une difficulté avec une cliente qui a pu acheter dans ce magasin un lait Milumel Croissance 3, concerné par le troisième rappel. Ce produit n'aurait pas dû être présent ni dans l'hypermarché ni dans le site de son « *drive* ». Pour autant le magasin avait indiqué dans l'outil SIRA avoir effectué les opérations de retrait-rappel. À ce moment, notre analyse est qu'il s'agit d'un phénomène annexe, circonscrit à ce magasin. Nous demandons toutefois au magasin de vérifier s'il n'a pas vendu d'autres boîtes à d'autres clients. C'était le cas, et le magasin entreprend de les appeler. À ce stade, tous nos magasins ayant accusé réception de l'alerte et indiqué les quantités retirées, nous n'avons pas de raison de penser qu'il s'agit d'autre chose que d'un cas isolé. Cependant, pendant le week-end, en raison de la multiplicité des rappels lancés par Lactalis, croisés avec les informations du magasin de Seclin, l'équipe de direction - M. Chellet, M. Arino, M. Tuillon et moi - examine la crise et décide le dimanche 7 au soir de lancer le lundi matin une vérification sur l'ensemble de nos magasins. Nous le faisons à titre exceptionnel car ce n'est pas demandé par la procédure, et nous pouvons le faire car nous sommes dans le 1 % des produits identifiés par un code à barres, seule information lisible par les caisses. M. Arino va vous expliquer ce que nous avons fait à partir du lundi matin face à la situation de crise à laquelle nous étions confrontés.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** M. Leclerc nous a dit qu'il s'agissait de 0,4 boîte concernée par point de vente. Si je fais le calcul inverse, les 194 000 boîtes retirées

représentent environ 180 boîtes par point de vente. Au vu de leur taille, c'est à la fois beaucoup et pas beaucoup.

Ensuite, dans la chronologie qui vient de nous être présentée, l'information sur un retrait total date du 21 décembre. Or j'ai ici une facture d'un Leclerc « e-drive » en date du 10 janvier, une du 5 janvier, et une promotion de moins 40 % sur ce produit allant jusqu'au 13 janvier. Je n'arrive pas à comprendre comment, en trois semaines, une grande surface n'a pas été capable de retirer 197 boîtes. Où est la faute ? Y a-t-il eu, y aura-t-il sanctions à l'encontre des adhérents, et lesquelles ?

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Quand on refait l'histoire, on peut dire cela. Mais pour nous, quand nous découvrons cette situation le 9 au matin, c'est un choc. Aucun indicateur d'alerte ne nous est parvenu avant que nous nous exprimions, ni du fournisseur ni d'associations de consommateurs, ni d'association de victimes, d'aucun magasin. La question que vous posez est légitime et nous nous la sommes posée.

**M. Sébastien Chellet.** Que les chiffres soient clairs : les 194 000 produits sont ceux que nous avons retirés des rayons quand nous avons dû le faire. Les 999 boîtes en cause sont celles qui ont été vendues à partir du 22 décembre, date à laquelle, normalement, légalement, on ne pouvait plus vendre des produits Milumel. Donc, quand nous parlons de 0,4 produit par point de vente, ce n'est pas par rapport aux 194 000 retraits, mais aux 999 produits vendus après.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Oui, mais il s'agissait de retirer 180 boîtes des rayons – admettons que des boîtes volumineuses, cela prendrait une journée, mais ce n'est pas le cas. Les magasins Leclerc sont capables de procéder à une telle opération. On y fait des milliers de manipulations par jour. Je n'arrive pas à comprendre comme vous avez pu pêcher sur ce point.

**M. Stephan Arino, directeur qualité et développement durable du groupe.** Je reprends le fil des événements pour vous exposer les questions que nous nous sommes posées et les premières mesures qui ont été prises. Dès que nous avons été informés, le lundi matin, de la vente de ces 999 boîtes, nous en avons informé Michel-Édouard Leclerc et nous avons mis en place une cellule de crise. Nous n'avions à ce moment aucune information qui nous laissait penser que nous n'étions pas face à un cas isolé. Xavier Guédon l'a dit, tous les magasins ont accusé réception du message de rappel et ont fait remonter les quantités concernées comme le demande la procédure. Cette procédure est régulièrement testée pour vérifier son efficacité et la réactivité des magasins, qui doivent répondre en moins de quatre heures. Les tests, faits régulièrement, ont montré que les procédures étaient connues et bien appliquées. Il n'y a pas eu entre les rappels et le 8 janvier de message indiquant un dysfonctionnement. Nous le découvrons le lundi matin : nous passons alors en cellule de crise et appliquons un certain nombre de mesures, dont la première est le blocage en caisse des codes à barres des produits concernés. Je précise qu'à ce moment, il y a 26 produits différents, de taille différente : des laits infantiles, des céréales avec des marques et des dénominations différentes.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** C'est important de le dire, car dans les médias, ou quand M. Le Maire s'exprime face à M. Bourdin, il est toujours question de Lactalis mais on ne cite jamais les marques. Quand nous avons fait des réunions ensuite, parce que nos salariés étaient un peu perdus devant la complexité de ces choses, il est apparu que les clients ramenaient surtout du lait Lactel. Nous sommes donc confrontés à un problème de visibilité.

Les procédures sont codifiées et fonctionnent bien, mais même si on les remplace par des algorithmes, le chef d'entreprise et le personnel en charge du contrôle qualité doivent décrypter l'information pour la ramener à des marques connues. Pour moi, il s'agit d'un travail énorme à mener.

**M. Alexandre Tuillon.** Pour ajouter à la complexité, le lait liquide Milumel n'était pas interdit à la vente. Mais les clients ramenaient aussi ce lait.

**M. Stephan Arino.** Nous procédons donc à un blocage en caisse, qui n'est possible que parce que nous sommes dans des rares cas de rappel de tous lots et toutes DLC. La mesure est mise en place manuellement : les équipes informatiques se connectent à chaque réseau de caisse pour bloquer les GTIN. Elles le feront tous les jours pour s'assurer qu'il n'y a pas de *bug* ou de problème technique qui empêcherait le blocage.

**M. le président Christian Hutin.** À votre connaissance, avez-vous été la seule enseigne à le faire ou tout le monde l'a-t-il fait ?

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Tout le monde a fini par le faire.

**M. Stephan Arino.** Notre deuxième mesure a été d'informer, par visioconférence le lundi au matin, tous les responsables qualité des coopératives régionales de la situation, en leur rappelant bien les consignes de retrait-rappel et en leur demandant de s'assurer qu'en magasin les équipes sont sensibilisées et qu'elles sont efficaces.

Ensuite, nous entamons l'identification des clients qui ont acheté ces produits, en nous servant des cartes de fidélité, et nous travaillons au communiqué de presse qui sera diffusé officiellement le mardi et relayé sur tous nos sites, en même temps que Michel-Édouard Leclerc intervenait dans *Le Parisien* et à Radio France.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** L'idée était de faire ramener le maximum de produits dans le plus court laps de temps. C'est en ce sens, monsieur Ramos, que la communication est un outil de rattrapage en quelque sorte. Ce n'était pas se mettre en valeur que de faire une communication aussi transparente ; l'intention était d'accélérer le retour des boîtes coûte que coûte.

**M. Stephan Arino.** En parallèle, nous tenons informée l'administration de la situation et des actions que nous mettons en œuvre.

Le mercredi 10, la DGCCRF vient dans nos locaux et auditionne plusieurs personnes, dont Xavier Guédon, Sébastien Chellet et moi-même, pendant plus de sept heures, pour avoir le détail de l'enchaînement des faits. C'est à ce moment-là que nos concurrents commencent à communiquer sur des situations analogues.

La cellule de crise se réunit régulièrement jusqu'au 26 janvier pour nous permettre de suivre la totalité des opérations en cours, notamment l'identification des clients. Les 999 boîtes correspondaient à 750 tickets de caisse. Dans 74 cas, en l'absence de carte de fidélité et le paiement ayant eu lieu en espèces, il nous a été impossible d'identifier l'acheteur. Pour les autres, si le client avait utilisé sa carte de fidélité et que les informations étaient à jour, nous avons pu le contacter par téléphone, SMS ou courrier, voire en se rendant au domicile. Pour les clients ayant payé par carte bancaire, nous avons demandé aux banques de les informer ou de nous transmettre leurs coordonnées pour les contacter nous-mêmes. Au

total, nous avons contacté directement plus de 90 % des clients ayant acheté des boîtes après le 21 décembre.

Enfin, le numéro vert que nous avons mis en place a reçu 880 appels. Dans 31 cas, on nous a signalé un enfant malade. Nous avons rappelé régulièrement pour prendre des nouvelles et nous assurer que les enfants allaient bien. À ce stade, nous n'avons pas eu connaissance de complications.

Nous participons aussi à toutes les réunions techniques qui ont été organisées à la suite de cette crise, et nous travaillons en particulier avec le Conseil national de la consommation (CNC), qui s'occupe de la refonte du système.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** J'insiste pour qu'il soit clair, à ce stade de l'investigation, et comme il y a eu un certain nombre de polémiques, à partir de stéréotypes, sur la grande distribution, sur le fait qu'il n'y a pas eu intention de nuire ni de vente malgré le problème. À ce stade, nous trouvons – à vous aussi de vous faire une opinion – que la procédure verticale en interne a bien fonctionné. En revanche les défaillances opérationnelles sont multiples dans les magasins ou dans les outils de mise en marché, voire d'entreposage.

À partir de cette impression, notre préoccupation est d'avoir notre commission d'enquête interne et de valider le diagnostic. Vous avez parlé de sanctions, à l'encontre de Lactalis ou de fautifs à l'intérieur du groupe. L'enquête judiciaire en cours fera ce travail. Mais n'oublions pas que la reconstruction du système va se faire aussi avec les personnes qui ont failli. Je suis de formation chrétienne, culpabilisante, et la culpabilité, l'affect sont les meilleurs moteurs de la perfectibilité. Nous avons mis en place un chantier d'investigation en confiant au bureau Veritas le soin de revérifier les dysfonctionnements, parallèlement à l'enquête judiciaire et à l'administration, notamment dans les magasins, pour faire une typologie et nous proposer des mesures correctives.

Je ne reviens pas en détail sur le diagnostic et les propositions du président d'Auchan, sur quoi plusieurs acteurs du CNC sont d'accord. Nous allons travailler sur le système de caisse et nous avons commandé une caisse parlante qui rend le travail plus aisé pour le caissier, ainsi que sur des améliorations informatiques pour rendre plus fluides la gestion des stocks, leur segmentation et l'organisation logistique.

Nous visons un plan de certification « qualité » de nos outils de vente. Dans beaucoup de nos magasins qui étaient certifiés « service », quelques boîtes sont passées à travers les mailles du filet ; il faut donc trouver une organisation interne des magasins plus exigeante encore sur la sécurité, pas seulement sur le service.

Reste que, si nous allons mettre de nouveaux algorithmes, renforcer l'automatisme des procédures en caisse, ce sont de vraies personnes qui mettent en rayon. Il faut donc passer d'une formation au contrôle de qualité à une culture de la qualité et de la sécurité. Quand un client ramène un produit, de bonne ou de mauvaise qualité, ce n'est pas la caissière qui va savoir ce qu'il faut en faire. C'est tout le personnel qui doit être formé à la gestion de crise, et pas seulement quelques responsables dans chaque magasin. Le produit arrive de tous les côtés. Il faut mettre en place un module de formation et d'agrément.

Enfin, en toute transparence, nous voyons bien que les magasins n'ont pas fait remonter les informations sur leurs défaillances, pas plus que les résultats des contrôles de la DGCCRF. Nous réfléchissons donc à une obligation contractuelle en ce sens, car les

bénéficiaires de notre marque ont des devoirs comme des droits. À nos yeux, il faut le faire. Mais cela passe par une consultation juridique car aucun franchiseur ou coopérative, aucun détenteur de licence de marque ne peut imposer ce genre de choses. C'est une suggestion.

**M. le président Christian Hutin.** Ce ne peut être que contractuel.

**Mme Séverine Gipson.** D'abord, j'ai bien entendu les mesures que vous aviez prises pour informer en externe, l'affichage pour les clients, mais je ne vous ai pas entendu dire que vous aviez inspecté le stock et bloqué son utilisation, de vous-même, pour vous assurer que ce que vous aviez en stock et en linéaire était non contaminé. En tant qu'ingénieur qualité, je pense qu'on se doit de garantir une sécurité au consommateur, et je ne vous ai pas entendu évoquer de principe de précaution.

Vous avez aussi mentionné les lots entrants. Mais pourquoi n'utilisez-vous pas un numéro de lot quand vous entrez les produits en magasin ? C'est aussi un outil de travail pour gérer vos stocks, savoir par exemple si vous détenez un produit périmé. Il me semble que votre système informatique ne gère pas cette donnée.

Vous faites valoir aussi que, finalement, ce sont de vraies personnes qui rangent de vrais produits dans un magasin. Effectivement, mais l'informatique est un support de travail. Est-il bien intégré dans votre façon de travailler ?

**M. Stephan Arino.** Nous avons omis de le préciser, mais effectivement, quand le magasin reçoit un ordre de rappel, il retire les produits du rayon et vérifie les stocks dans les réserves. Il isole l'ensemble des produits et met en place les affichettes pour informer le public en trois endroits, le rayon où se trouvait le produit, les caisses et l'accueil. Ces affichettes sont validées par l'administration pour nous assurer qu'elles contiennent bien les informations requises. Ces informations sont remontées dans notre système SIRA de gestion des retraits-rappels.

Sur le principe de précaution, vous avez raison. Dans les discussions que nous pouvons avoir avec l'administration et les fournisseurs lorsqu'il faut procéder à un retrait ou un rappel, nous prenons en compte cet élément de l'analyse de risques. Dans ce contexte, nous n'avions pas d'élément nous permettant d'aller au-delà de ce qui avait été demandé au départ par l'administration. Il faudra se poser la question les prochaines fois, et je sais qu'elle a été posée à Auchan. Oui, si nécessaire, il faudra appliquer un principe de précaution et bloquer les produits, tous les lots, en attendant de savoir quels sont les lots précis incriminés. Ce serait fonctionner à l'inverse de ce qui se passe aujourd'hui : tout bloquer et attendre les investigations pour remettre dans le circuit les produits qui sont bons, et non partir des informations que nous avons, et qui sont exactes mais ne suffisent pas forcément pour gérer un retrait dans les conditions les plus efficaces pour le consommateur.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Nous sommes d'accord là-dessus mais, pour ne pas être accusés ensuite d'avoir profité d'un rapport entre le fort et le faible, le distributeur et l'industrie, il faut en mettre en place le cadre juridique. Je vous rappelle que l'affaire Lactalis a eu lieu pendant les États généraux de l'alimentation, avec des agriculteurs et des éleveurs qui s'inquiètent des retombées négatives d'un arrêt de commande. Je crois que Thierry Cotillard, pour Intermarché, a fini par prendre la décision de retrait pour toute la marque. Si la procédure par rappels, par contre-ordres, est si compliquée, mieux vaut peut-être en effet retirer tous les produits de la marque. Nous sommes prêts à accompagner une telle évolution.

**Mme Séverine Gipson.** Je mentionnais aussi votre outil informatique, qui doit être un support. Je n'ai pas l'impression qu'il ait été utilisé pour vous aider à gérer au mieux cette situation.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Je vous rappelle que, avec notre organisation, nous ne sommes pas « chez nous ». Chaque magasin est responsable de sa politique sociale, de ses risques financiers, et il l'est de la mise en marché de ses produits, devant la loi et sur le plan technique. L'outil commun est une aide à la décision, à l'information, mais il ne peut servir à déresponsabiliser les magasins, à ce que la coopérative dont ils sont membres prenne à leur place des décisions pour lesquelles, d'ailleurs, elle n'a pas la visibilité nécessaire. Les magasins ont cet outil à leur disposition et il leur appartient, sur le plan opérationnel, d'être efficaces.

**M. Alexandre Guédon.** En fonction de la structure que M. Leclerc vient de rappeler, nous n'avons pas, au niveau du GALEC, la vision du stock de chaque magasin. L'outil informatique est à leur disposition pour réaliser les opérations de retrait ; encore faut-il que l'état du stock soit absolument fiable. Or quand on voit le flux de produits dans un magasin, ceux qui sont achetés, ceux qu'on met en rayon, ceux qui sont ramenés par les clients, ce sont des volumes considérables. Les magasins disposent donc d'un support, mais ce n'est qu'un support et nous-mêmes n'avons pas les moyens de contrôler le stock des magasins.

**M. Didier Le Gac.** S'agissant des procédures internes, les leçons ont été tirées et on peut s'attendre à des améliorations.

En externe, on a parlé de l'aval. Mais en amont ? Comment avez-vous revu vos relations avec vos fournisseurs, avez-vous relevé votre niveau d'exigence ? Votre marque, vos adhérents, vos salariés auraient pu subir un préjudice terrible à cause d'un fournisseur – heureusement, il n'y a pas eu de mort de nourrisson.

Nous auditionnerons M. Besnier. Qu'aimeriez-vous que nous lui disions ? Au-delà du « savon » dont parlait le rapporteur lors de l'audition précédente, comment avez-vous réagi avec M. Besnier, et l'ensemble de vos fournisseurs ?

**M. le président Christian Hutin.** J'en reviens à ce propos à ma question initiale à laquelle vous n'avez pas encore répondu. Vos rapports ont-ils été satisfaisants avec les services de contrôle de l'État ? Après tout, ils sont venus vous écouter pendant sept heures. Il est vrai que c'est un millefeuille. Mais quand avez-vous été prévenus ? Et en êtes-vous satisfaits ?

Ensuite, la question de M. Le Gac est essentielle : votre fournisseur, aussi puissant soit-il, ne vous a-t-il pas porté préjudice ? Je vous le demande avec tout le respect que cette commission parlementaire a pour une filière qui est essentielle pour notre nation.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Cette affaire a causé des dégâts dans des familles, des dégâts pour l'image de marque des enseignes de distribution et pour l'industriel, dans la filière laitière et chez les éleveurs, des dégâts aussi pour le modèle alimentaire français à l'étranger. Il faut prendre tout cela en compte. Bien sûr, la préoccupation de santé vient d'abord, mais il y a aussi un impact économique.

**M. le président Christian Hutin.** La commission en a pleinement conscience. C'est pourquoi nous avons voulu entendre l'ensemble des acteurs concernés.



**M. Michel-Édouard Leclerc.** Vous comprenez que quand on a été défaillant, on ne peut pas donner des leçons aux autres. Je préfère donc, même face à une question fermée, faire des réponses ouvertes et constructives.

S'agissant de l'administration, elle est centralisée quand elle contrôle, mais régionale quand elle conseille ou suit les dossiers, comme nous-mêmes d'ailleurs. S'il y a quelque chose à construire aujourd'hui, c'est au niveau national, avec les grandes enseignes, quitte à préciser les domaines de responsabilité des mandants – je préférerais que ce soient les entreprises ou les réseaux d'entreprises. Il faut qu'il y ait au niveau national des comités de crise associant l'administration et les enseignes, le plus tôt possible. Cela pose peut-être des problèmes de déontologie, que l'on peut résoudre, mais l'affaire aurait mérité un pilotage commun au niveau national, en croisant les données plutôt qu'en laissant chacun les faire remonter. Il en va de même pour la gestion de crise terroriste. Il manque un lieu où les principaux opérateurs pourraient se retrouver, partager leur expérience, et, pour l'administration, lancer des alertes, tester l'organisation. Les produits qu'on a rappelés auraient pu aussi contenir du poison. À l'égard de l'administration, je préconise donc un travail coordonné au niveau national, assumant mieux la gestion de crise que ce n'a été le cas.

S'agissant des fournisseurs, nous avons aussi nos propres marques de distributeurs, et nous avons aussi connu des crises, comme la contrefaçon de l'insecticide Fipronil, la crise de la viande de cheval – là, nous n'étions pas concernés, mais cela nous a donné à penser. Nous avons donc décidé d'augmenter les budgets pour l'autocontrôle. Passer de deux pour mille à quatre pour mille ne va pas sécuriser toute la chaîne, mais si chaque transformateur, chaque distributeur, chaque restaurateur contribue à une banque de données, on obtient des indicateurs d'alerte intéressants. Multipliant les autocontrôles, nous allons aussi l'exiger de nos fournisseurs. Il faut voir le cadre juridique, mais pour un fournisseur à marque de distributeur, c'est assez facile puisque nous le ferons figurer dans le cahier des charges. En revanche, dans les négociations commerciales, qu'il s'agisse de Lactalis ou de n'importe quelle marque industrielle, il faudrait instaurer un cahier des charges sur la sécurité, les garanties, les engagements du fournisseur, qui pourrait reporter ces exigences sur son propre fournisseur de matières premières ; or celui-ci n'existe pas, à ma connaissance, chez nos collègues de la distribution, ni dans le service public ou la restauration. Je ne voudrais pas que l'Association nationale de l'industrie alimentaire, qui est assez prompte à la polémique, interprète mal mes propos, mais l'introduction de systèmes collectifs de sécurité réduirait les facteurs aléatoires, la « faute à pas de chance » comme vous le disiez, chacun renforçant ses autocontrôles et exigeant de la filière amont le même type de comportement.

**M. Didier Le Gac.** En ce qui concerne le cahier des charges que vous préconisez, pour les autocontrôles, nous avons vu dans cette affaire que ce n'était pas tellement leur nombre qui comptait. Vous répondez pour l'ensemble des fournisseurs. Mais avec Lactalis, où en êtes-vous ? Cela fait dix ans que cela dure. Qui nous dit que demain on n'aura pas une nouvelle affaire ? Où en êtes-vous avec ce fournisseur, qu'est-ce qui a changé ?

**M. Michel-Édouard Leclerc.** D'abord, il n'y a plus de marque de lait Milumel en poudre, ce qui représente un gros chiffre d'affaires en moins pour ce fournisseur. Il a beaucoup de salariés, et des éleveurs en dépendent. Ce n'est quand même pas nous qui allons lui faire la leçon. Même dans les relations entre distributeurs et fournisseurs, il faut respecter les personnes. L'ensemble des salariés de Lactalis n'ont pas fauté, les éleveurs non plus, ou peut-être pas. Nous ne pouvons quand même pas nous substituer à l'enquête judiciaire. Que diriez-vous de nous si nous boycottions le fournisseur ? Imaginez la situation de toutes les familles qui en dépendent, qui dépendent de la collecte du lait. Ce ne serait pas sérieux. Ma

réponse peut paraître un peu floue mais, d'abord, c'est la justice qui règlera la question. De toute façon, il faut d'abord établir le diagnostic. Les collaborateurs, dont je suis fier, sont tous très impliqués, conscients du drame qui aurait pu avoir lieu, des défaillances qui se sont manifestées et des malheurs qui ont été causés. Ils sont conscients aussi de la faille systémique. Nous allons faire notre autocritique et nous appliquer à nous-mêmes notre plan d'action. Nous nous offrons, en toute transparence, à aider aussi bien Lactalis que tous les autres fournisseurs de la filière, à améliorer la sécurité. À notre niveau, il n'y a pas d'autre discours à tenir. Nous ne serions pas en droit d'en tenir un autre.

**M. Richard Ramos.** D'abord, le modèle d'organisation de Leclerc, par association de distributeurs indépendants, fait que vous parvenez à avoir des coûts un peu inférieurs. Mais on ne peut pas dire, quand il y a un problème que les distributeurs sont des indépendants et que chacun est responsable de lui-même. Leclerc est aussi une enseigne globale, avec une responsabilité globale. Attention donc à ne pas reporter la responsabilité sur les indépendants, même si le système est composé d'indépendants.

Ensuite, vous n'avez pas répondu à la question du président Hutin : avez-vous eu M. Besnier au téléphone à propos de cette affaire ? On sait bien que, quand vous avez quelque chose à dire, vous êtes capables de rencontrer les gens. Pendant cette période, l'avez-vous rencontré ?

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Je l'ai rencontré.

**M. Richard Ramos.** Pour terminer, je voudrais dire qu'on peut ne pas être d'accord avec vous, mais que vous, au moins, vous êtes présent. C'est tout à votre crédit.

**M. le président Christian Hutin.** La commission se déroule plutôt bien puisque chaque fois que nous avons demandé à entendre de grands patrons, ainsi que nous en avons le droit, mais avec courtoisie, ils sont venus. On peut évidemment avoir recours à la force publique, mais je m'imaginai mal envoyer deux gendarmes à M. Besnier au petit matin – je ne sais où d'ailleurs. M. le rapporteur et moi estimons que les choses se passent bien, et c'est aussi en partie grâce aux administratrices qui nous assistent, que nous remercions pour tout le travail qu'elles font. Mais sachez, monsieur le président, que les commissions d'enquête comme la nôtre disposent de moyens qui sont à mille lieux de celles que vous avez dans votre entreprise.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** J'en ai conscience.

**M. le président Christian Hutin.** Nous travaillons de manière artisanale. Je le dis car l'audition est publique, pour avoir une salle équipée comme celle-ci, il nous faut pleurer auprès des présidents de plusieurs commissions. Ni moi ni M. le rapporteur n'avons aucun moyen pour nous déplacer où que ce soit. Mais l'artisanat, c'est aussi le courage et la passion. Les citoyens imaginent qu'une commission d'enquête du Parlement français a les mêmes moyens qu'aux Etats-Unis. Le seul pouvoir que j'ai, c'est celui de la loi, qui est de faire venir les personnes.

**M. Michel-Édouard Leclerc.** Pour notre part, nous nous offrons à continuer à travailler avec vous, si vous nous sollicitez.

Oui, monsieur Ramos, cette obligation de présence, je l'ai dans les gènes. Mon père était ainsi, et c'est ainsi que mes parents m'ont élevé. Je ne suis plus le dirigeant opérationnel

des centres Leclerc, mais leur porte-parole et leur fédérateur, et c'est à moi qu'ils s'adressent. Le rapport de confiance que nous avons avec le consommateur a été altéré. Il faut être clair et s'engager. C'est un comportement que je n'abandonnerai jamais et que partageront toujours mes collaborateurs.

Vous avez mentionné la structure juridique d'un système d'indépendants par rapport à un système intégré. Mais il y a eu des failles dans le secteur semi-public, en crèche, en pharmacie et dans la grande distribution. Si l'on avait multiplié les enquêtes, on aurait constaté qu'il s'agit d'une défaillance systémique. Il faut avoir de la modestie, de l'abnégation et de la lucidité pour reconstruire. Vous avez peu de moyens, mais nous avons proposé des pistes intéressantes et vous en entendez lors d'autres auditions. Sans vouloir nous dédouaner, je veux dire par exemple que nous multiplions les audits sociaux et que notre enseigne de commerçants indépendants ne travaillait pas avec les producteurs textiles installés dans l'immeuble Raza Plana qui s'est effondré. Nous avons aussi réussi à éviter l'affaire de la viande de cheval. Nous n'utiliserons jamais comme argument le fait que, étant constituée d'indépendants, l'enseigne n'est pas responsable, mais ce que je vous dis là montre bien que la faille n'est pas liée à un statut, à une organisation juridique, mais à des comportements. Il faut que les notions de sécurité alimentaire, de qualité sanitaire figurent non seulement dans les contrats, mais aussi entrent dans l'ADN du métier. C'est là un combat culturel que nous devons mener chez nous, avec les jeunes générations, et que nous devons concrétiser dans des processus pratiques pour obtenir des résultats sans faille.

**M. Alexandre Tuillon.** Je me permets d'intervenir encore sur un aspect dont on a parlé à plusieurs reprises au cours de vos auditions, c'est la question d'une promotion de 40 % sur ce lait infantile. Sur les réseaux sociaux, d'éminents représentants syndicaux ont jugé utile de dire que nous essayons de brader ce produit. Évidemment, ce n'est pas le cas. Le prétendre, c'est mal connaître le système. Cette promotion a été négociée pendant l'été, entre le 21 juin et le 29 août, puis les magasins ont passé commande entre fin septembre et début octobre. Ils ont été livrés fin novembre, bien avant que cette affaire n'éclate. Lorsque, le 21 décembre, il y a eu un ordre de retrait général, les magasins ont reçu notification que ce produit n'était plus dans le catalogue que l'on était en train de diffuser à plusieurs millions d'exemplaires. Le hasard du calendrier a fait qu'un processus mis en place avant est tombé à ce moment. Mais à aucun moment, l'enseigne n'a lancé une promotion pour se débarrasser de ses stocks.

**M. le président Christian Hutin.** Je vous remercie tous vivement.

*L'audition se termine à dix-neuf heures vingt.*



### **Membres présents ou excusés**

**Commission d'enquête chargée de tirer les enseignements de l'affaire Lactalis et d'étudier à cet effet les dysfonctionnements des systèmes de contrôle et d'information, de la production à la distribution, et l'effectivité des décisions publiques**

Réunion du mercredi 16 mai 2018 à 17 h 30

*Présents.* - M. Grégory Besson-Moreau, M. Guillaume Chiche, Mme Agnès Firmin Le Bodo, Mme Séverine Gipson, M. Christian Hutin, Mme Caroline Janvier, M. Michel Lauzzana, M. Marc Le Fur, M. Didier Le Gac, M. Richard Ramos, M. Arnaud Viala