

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

**Commission d'enquête
sur la situation et les pratiques
de la grande distribution
et de leurs groupements dans leurs relations
commerciales avec les fournisseurs**

– Audition, ouverte à la presse, de monsieur Alexandre Masiak directeur de la société Copelec SCRL (Belgique) et de madame Anne Magré, adhérente Leclerc à Varsovie (Pologne)..... 2

Lundi 22 juillet 2019
Séance de 16 heures

Compte rendu n° 90

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2018-2019

**Présidence de
M. Thierry Benoit,
président**



L'audition commence à seize heures.

M. le président Thierry Benoit. Chers collègues, nous accueillons Alexandre Masiak, directeur de la société Coopelec SCRL et Anne Magré, adhérente Leclerc à Varsovie et responsable du pôle commercial en Pologne.

Conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, je vais vous demander de prêter serment, de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Masiak et Mme Magré prêtent successivement serment)

Cette audition est ouverte à la presse et fera l'objet d'un compte rendu. Toutefois, si nos échanges le nécessitent et que des sujets s'avèrent confidentiels et stratégiques pour votre société, nous pouvons organiser un huis clos partiel.

M. Alexandre Masiak. Je suis directeur salarié de Coopelec depuis 2014. J'ai travaillé pour le groupe des Galeries Lafayette pendant dix ans et je suis salarié dans le mouvement Leclerc depuis quinze ans. Je réside à Bruxelles avec ma famille depuis 2014.

Je suis ici en tant que représentant légal de Coopelec qui est une société de droit belge. Nous répondons volontiers à votre demande, afin d'apporter un éclairage sur l'activité de Coopelec. Cependant, au regard des dispositions du droit belge, nous ne sommes pas en mesure d'apporter des éléments qui relèvent du secret des affaires, ce que nous a confirmé notre conseil belge.

Anne Magré est une collaboratrice active ; en tant qu'adhérente, elle pourra vous apporter un éclairage concret sur l'apport de Coopelec pour son magasin, les pays où Leclerc est présent, mais aussi l'industrie française et européenne.

Coopelec est une société coopérative à responsabilité limitée (SCRL) de droit belge. Créée en 2013, son siège est à Bruxelles et ses comptes sont publiés. En sa qualité de commissionnaire, Coopelec réalise différents « services support » pour le compte de ses coopérateurs, les différentes centrales Leclerc, généralistes ou spécialisées, présentes en Espagne, en France, en Pologne, au Portugal et en Slovaquie. Coopelec est l'organe de notre coopération en Europe, l'expression de la solidarité qui anime l'ensemble de nos coopérateurs européens, ainsi que Mme Magré pourra en témoigner. La mission principale de notre équipe est d'apporter aux coopérateurs un support technique et administratif.

À l'origine de Coopelec, il y a Coopernic, une alliance européenne de quatre enseignes, présentes dans plus de vingt pays. Au fil du temps, il s'est avéré très compliqué de gérer cette structure, avec une trentaine de coopérateurs Leclerc. Il a alors été décidé de créer Coopelec, pour qu'il devienne l'interlocuteur unique Leclerc au sein de Coopernic.

Coopelec est désormais un centre de coordination et un lieu d'échange de bonnes pratiques pour les coopérateurs Leclerc à l'échelle européenne. Logiquement, il est devenu aussi l'interlocuteur des industriels pour la vente des services au niveau européen.

En effet, nous avons développé d'autres missions. Nous avons réalisé que, grâce à l'évolution des modes de consommation, nous possédions une multitude de données à exploiter. Je précise au passage que ce sont les industriels qui nous ont demandé de les

partager. Nous avons donc utilisé la structure Coopelec pour nous adresser aux industriels au niveau européen et coordonner, avec eux, l'exploitation de ces données.

Quels sont les services que nous proposons ? Le *data sharing* permet de qualifier la performance des ventes de produits au sein de notre enseigne, au niveau européen. Nous mesurons cette performance à l'aide de différents indicateurs, ce qui permet aux industriels d'orienter leur stratégie *marketing* et de décider d'actions commerciales.

Nous apportons une coordination et une facilitation stratégique. Notre plateforme de discussion offre aux fournisseurs européens la possibilité de rencontrer de façon centralisée et simultanée les acteurs des coopérateurs. Cela permet d'harmoniser la relation globale au niveau européen et de mener des actions concrètes, pour un bénéfice mutuel.

Les contrats sont signés de gré à gré, sur une durée convenue avec les industriels, en fonction de leurs souhaits : elle peut être d'un, de deux, de trois ans, exceptionnellement de quatre ans.

Je précise qu'un industriel peut tout à fait mettre fin à sa collaboration avec Coopelec.

Les services proposés forment généralement un tout. Cet ensemble est adaptable, en fonction des demandes reçues.

Coopelec est actionnaire de Scabel mais il s'agit uniquement d'un lien capitalistique et statutaire.

Coopelec est l'interlocuteur du groupement Leclerc dans l'alliance Coopernic. À ce titre, il assure principalement le suivi de la mise en place et de la bonne exécution de contreparties, négociées au niveau de Coopernic, mais exécutées dans les pays européens où Leclerc est présent.

Notre secteur est en mutation. Nous devons rester proactifs et anticiper les évolutions. Nous organisons ainsi la mise en place d'outils qui nous permettent d'être plus performants face à la montée en puissance de nouveaux acteurs comme *Amazon*, qui ont l'Europe et le monde pour terrain de jeu !

Mme Anne Magré. De nationalité française, je vis en Pologne avec ma famille depuis vingt ans, et j'exploite un magasin Leclerc à Varsovie depuis dix-sept ans. Je suis conseiller du commerce extérieur de la France en Pologne depuis de nombreuses années, un membre actif de la communauté française et de la promotion des produits français en Pologne – action pour laquelle j'ai été décorée.

Je suis en charge de la coordination commerciale pour les 47 magasins Leclerc – supermarchés et hypermarchés – en Pologne. C'est à ce titre que je participe aux activités de Coopelec et que je suis présente aujourd'hui devant vous.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pour mieux comprendre cette nébuleuse, parfois difficile à appréhender pour notre commission d'enquête, pouvez-vous préciser où se situent les bureaux de Coopelec ? Sont-ils voisins de ceux de Copernic, de ceux de Scabel ? Vous avez dit avoir un lien capitalistique avec Scabel, en existe-t-il un autre avec Coopernic ? Pouvez-vous donner des précisions sur votre structure ? Michel-Édouard Leclerc siège-t-il aux conseils d'administration de Coopelec, de Coopernic, de Scabel ?

M. Alexandre Masiak. Coopernic est situé à Bruxelles, à une adresse différente. Notre siège se trouve au 23, square de Meeûs ; nous partageons l'immeuble avec une quinzaine de sociétés, dont Scabel et Eurelec.

Les locaux de Scabel sont au même étage mais les espaces sont totalement cloisonnés, et leur accès est réservé aux détenteurs d'un badge. Il est impossible de circuler d'une entité à l'autre. Le siège d'Eurelec se trouve dans le même immeuble, mais à un autre étage.

Coopernic est une alliance européenne entre Leclerc, Rewe, Delhaize et Coop Italia. Coopelec y représente Leclerc.

Eurelec est une société d'achat en commun pour Rewe et Leclerc, elle n'a rien à voir avec Coopelec.

Coopelec n'a aucun lien opérationnel avec Scabel, qui est cependant une société filiale de Coopelec. Elle assure des services administratifs liés à l'achat-revente des produits entre Eurelec et les centrales d'approvisionnement Leclerc, particulièrement la consolidation des commandes, l'organisation des flux d'information.

Coopelec est une SCRL de droit belge proposant des services aux industriels, et dont les coopérateurs sont les différentes centrales Leclerc en Europe. Coopelec représente Leclerc au sein de Coopernic.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Afin de mieux saisir le rôle du président Michel-Édouard Leclerc, nous souhaiterions savoir s'il siège aux conseils d'administration de Coopelec, de Coopernic et de Scabel.

M. Alexandre Masiak. M. Michel-Édouard Leclerc n'est pas administrateur de Coopelec. Pour ce qui est des autres structures, je ne saurais vous répondre.

M. le président Thierry Benoit. Combien d'administrateurs compte Coopelec, et qui sont-ils ?

M. Alexandre Masiak. Ils sont quatre : M. Stanislas Brabant, M. Olivier Magré, M. Fabrice Faure et M. Marc Vasseur.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Quelle est la nature de vos relations avec Michel-Édouard Leclerc ? Madame Magré, le voyez-vous régulièrement, parlez-vous d'affaires ensemble ? Comment cela se passe-t-il ?

M. Alexandre Masiak. C'est au hasard des rencontres, car il n'y a pas de lien. S'il existe des liens avec les coopérateurs et le conseil d'administration de Coopelec, il n'y a aucun échange opérationnel avec M. Michel-Édouard Leclerc.

M. le président Thierry Benoit. Quel est le rôle des administrateurs et quel est le vôtre, monsieur Masiak ? Qui assure le pilotage stratégique de Coopelec ?

Si j'ai bien compris, Coopelec offre des services. Existe-t-il une liste exhaustive de ces services ou devez-vous puiser dans votre imagination et dans celle de vos équipes pour proposer à chaque fois des services qui collent à la réalité du commerce européen et mondial ?

Eurelec compte quatre administrateurs et un directeur général, qui assure la stratégie d'achat. Vous êtes pour votre part dans une stratégie de services : votre structure peut, pour les dirigeants des différentes enseignes, jauger la capacité de leur interlocuteur à répondre, financièrement, aux offres de service.

M. Alexandre Masiak. Le rôle du conseil d'administration et des coopérateurs est d'animer la structure et de prendre les décisions stratégiques. Je me situe davantage comme un opérationnel qui apporte des informations techniques et précises, des conseils.

Si j'ai bien compris votre question, vous souhaitez savoir comment s'organise l'échange avec les industriels, une fois le service activé.

M. le président Thierry Benoit. La quasi-totalité des enseignes nous ont expliqué que ces centrales services voyaient dans les fournisseurs, selon leur taille et leur capacité économique, un potentiel financier à mobiliser. Celui-ci se cumule aux prix négociés par les centrales d'achat. Lorsque vous offrez des services, votre objectif n'est-il pas de les facturer et de récupérer ainsi une contribution financière ?

M. Alexandre Masiak. Il n'y a pas de corrélation entre Coopelec et l'achat-vente. L'une des raisons, d'ailleurs, pour lesquelles nous sommes localisés à Bruxelles est que nous ne souhaitons pas mêler les sujets. L'achat-vente n'influe en aucun cas sur notre relation avec les clients ; nous respectons intégralement l'exécution des éléments que nous avons prévus et précisés.

M. le président Thierry Benoit. Madame Magré, vous êtes directrice d'un centre Leclerc à Varsovie et responsable du pôle commercial de Leclerc en Pologne. Olivier Magré, administrateur de Coopelec, est-il votre conjoint ?

Mme Anne Magré. Il s'agit de mon beau-frère.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pourrions-nous revenir sur ce qui différencie Coopelec de Coopernic ? L'alliance Coopernic a évolué, avec le départ d'un des distributeurs, mais Coopelec a conservé ses statuts. Pourriez-vous retracer brièvement l'histoire de ces deux structures ?

M. Alexandre Masiak. Je ne suis pas en mesure de vous apporter des éléments sur la période qui a précédé ma prise de fonctions à Bruxelles, en 2014. Je ne doute pas que les dirigeants de Coopernic, que vous auditionnerez prochainement, pourront vous donner des précisions.

Nous avons cependant un lien clair avec Coopernic, puisque nous sommes présents dans cette alliance de quatre enseignes internationales. Coopernic négocie un ensemble de services, qui doivent être exécutés par chacune des enseignes. Le rôle de Coopelec est de recevoir ce *brief* d'informations, avec les éléments à exécuter au bénéfice des industriels, d'apporter tous les moyens organisationnels nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action, de diffuser cette information, de veiller au respect des rétro-plannings convenus à Coopernic et à l'exécution intégrale du plan contractualisé.

Coopelec travaille uniquement pour les coopérateurs Leclerc présents dans les cinq pays européens. Il existe certainement d'autres organisations similaires chez les alliés de Leclerc au sein de Coopernic, mais je ne connais pas les détails.

Le volume de mise en œuvre et de suivi est très conséquent – Mme Magré peut témoigner de ce que cela représente pour la Pologne. Il peut même s’agir de services individualisés, dans la mesure où le *brief* est assez flexible – ce que les industriels apprécient. Notre tâche est d’autant plus complexe que les actions peuvent être particulières et adaptées à chacun des marchés.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je résume vos propos et vous me direz si je me trompe. Coopelec est une entité qui est dans la « boîte » Coopernic. Coopernic propose à un industriel des services type *data sharing*, réunions catégorielles, déploiement à l’international, à un taux donné. Coopelec est chargé de réaliser ces études, de fournir, entre autres, le *data sharing* à Coopernic, qui est en lien avec l’industriel. Si j’ai bien compris, Coopelec ne contractualise pas directement avec l’industriel.

M. Alexandre Masiak. Permettez-moi de préciser l’image de la « boîte » Coopernic : Coopelec est coopérateur de Copernic et participe à ses activités. Le *data sharing* et la plateforme spécifique – qui permet d’évoquer dans un univers Leclerc des sujets particuliers aux partenaires Leclerc – sont deux activités propres à Coopelec.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je poursuis, toujours dans le souci de rendre les choses plus concrètes. Un industriel peut acheter des services de *data sharing* ou de réunions catégorielles chez Coopernic ; mais il peut aussi aller voir plus spécifiquement Coopelec, et s’adresser ainsi aux coopérateurs.

M. Alexandre Masiak. Je n’ai pas l’habitude de faire ce type d’exposé, et sans doute n’ai-je pas été assez précis. Le service du *data sharing* est un service spécifique de Coopelec. On ne peut le retrouver en aucun cas à Coopernic.

Le *data sharing* et la plateforme unique sont deux services exclusifs de Coopelec.

À Coopernic, les services sont définis de façon assez large. On donne plutôt une indication quantitative, un nombre de mises en œuvre que chaque partenaire doit prendre en compte et individualiser dans son exécution. C’est ce que Coopelec doit réaliser pour le compte de Leclerc.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. On sépare donc les services : *business review* pour Coopernic, *data sharing* pour Coopelec ; plan promotionnel international pour Coopernic, plan promotionnel national dans les pays européens pour Coopelec. C’est bien cela ?

M. Alexandre Masiak. À Coopernic, le *brief* est très large et ne détaille pas l’exécution des contreparties : il définit simplement un nombre de services à mettre en œuvre au bénéfice des industriels. À Coopelec, nous fournissons un service très précis avec le *data sharing*, dont une partie est clairement contractualisée.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Combien d’industriels ont acheté des services à Coopelec ?

M. Alexandre Masiak. Une centaine environ.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. S’agit-il de PME ou plutôt des cent grands groupes de l’agroalimentaire ?

M. Alexandre Masiak. Ce sont des structures assez conséquentes, organisées pour travailler la donnée.

M. le président Thierry Benoit. Les interlocuteurs de Coopernic ou de Coopec se voient-ils proposer un catalogue des prestations, assorti d'une grille tarifaire ? Ainsi que vous l'avez indiqué tout à l'heure, ce sont des prestations qu'ils sont libres de refuser.

M. Alexandre Masiak. Pour plus de clarté, je préfère limiter mes propos à Coopec. Nous sommes organisés avec des coopérateurs qui animent la négociation et proposent un ensemble de services aux clients. Il existe différents niveaux de services, adaptés aux demandes des industriels, parfois individualisés.

Je ne comprends pas l'intérêt de proposer une grille, alors que nous devons nous adapter aux besoins exprimés par le client.

M. le président Thierry Benoit. Ce sont donc les industriels qui vous ont demandé de créer des coopératives internationales, en Belgique par exemple, pour leur fournir un certain nombre de services ? Si je comprends bien, vous n'avez pas fait preuve de créativité ; ce sont les industriels qui ont demandé à Michel-Édouard Leclerc de créer Coopec !

M. Alexandre Masiak. Non, j'ai simplement expliqué que, depuis longtemps, les industriels nous demandaient de partager les données.

Il est important de revenir sur ce point. On vous a présenté des éléments, probablement sans tout vous dire. Or j'imagine ce que l'on peut penser de la donnée en général.

Le *data* est, à l'heure actuelle, quelque chose d'extrêmement important. Je me réfère, parmi d'autres sources, au magazine *Big Data* de janvier 2018. Le marché de la donnée, de manière générale, est en pleine croissance. Le volume des données explose, les entreprises sont plus nombreuses à adopter les technologies analytiques : 75 % des 200 plus grandes entreprises américaines comptent recourir à l'intelligence artificielle et au *big data*. SAP prédit que 60 % des fabricants dans le monde utiliseront ce dernier. Par ailleurs, 50 % des requêtes de *business intelligence* seront effectuées vocalement d'ici à 2020.

M. le président Thierry Benoit. D'une manière générale, dans le cadre de l'économie mondialisée, comme vous venez de l'indiquer, les données statistiques sont devenues hautement stratégiques. On voit bien de quelle façon les GAFA (*Google, Apple, Facebook, Amazon*) se sont emparés du sujet des données. Le rapporteur énumérait tout à l'heure un certain nombre de services – facturés – que vous pouviez proposer, tels les réunions catégorielles, le déploiement à l'international, les données statistiques – le fameux *data sharing* –, les plans promotionnels ou encore la mise en contact avec des interlocuteurs à l'étranger. Le directeur de Coopec dispose-t-il d'une liste précise des services et donne-t-il mission à ses négociateurs de la présenter ? Les négociateurs proposent-ils, par exemple, de réactualiser le catalogue de services chaque année et indiquent-ils les tarifs correspondants ? Je vous pose cette question parce que plusieurs fournisseurs nous ont expliqué qu'ils subissaient une forte pression de la part de vos négociateurs pour accepter vos services. On nous a fait part à plusieurs reprises de la disproportion entre la nature des services proposés et la facturation. Certains nous ont dit que les factures sont parfois très globales et ne mentionnent aucun détail. Il y a une somme en bas à droite, mais on ne voit pas très bien à quelle nature précise de services cela correspond ! Cela m'a fait dire à certains de vos

homologues, dans d'autres auditions, qu'il n'y avait parfois de services que le nom. Je souhaiterais donc que vous me répondiez sur la liste des services et la grille des tarifs.

M. Alexandre Masiak. Il est en effet important de préciser ces points, à commencer par le *data sharing*.

M. le président Thierry Benoit. Proposez-vous, oui non, une liste de services exhaustive à vos interlocuteurs, c'est-à-dire aux industriels qui vous fournissent ?

M. Alexandre Masiak. Les éléments organisés par Coopelec comprennent un ensemble de services convenu avec l'industriel et contractualisé. Il donne lieu en effet à une facturation globale, mais qui est la somme de l'ensemble des services, dont la plus grande partie est organisée dans le contrat. Le contrat n'est en aucun cas restrictif ; il met en évidence les obligations jugées nécessaires par Coopelec. Si, dans le cadre d'un échange, Mme Magré doit apporter des précisions sur son marché à un industriel, elle le fait spontanément. Ce n'est pas nécessairement organisé ; on ne va pas reprendre l'ensemble des discussions et se remettre à contractualiser. Le service a été précisé et l'organisation a été ajustée avec le client.

Vous m'avez demandé si des pressions avaient cours lors des négociations. Certains industriels travaillent avec nous de longue date. Les clients s'engagent sur des contrats d'un, deux, trois, quatre ans, uniquement en fonction de leurs souhaits.

M. le président Thierry Benoit. Dans le cadre des négociations, qui portent sur des prestations de services, j'imagine que vous passez tous les services en revue et que vous vous mettez d'accord sur un certain nombre d'entre eux et un montant global. Vous formalisez peu les choses par écrit. Ensuite, la facture arrive, et il faut souhaiter que les services soient réalisés. Il n'y a pas, sauf erreur de ma part, d'évaluation, d'objectif précis : vous passez en revue l'ensemble des prestations, vous proposez des réunions catégorielles, un déploiement à l'international, des données statistiques, un plan promotionnel, des mises en contact ou encore des meetings stratégiques. Vous facturez cela plusieurs centaines de milliers d'euros. C'est bien ce que vous appelez la « coordination stratégique » ?

M. Alexandre Masiak. Les services de Coopelec sont uniquement le *data sharing* et l'animation de la plateforme commune. L'ensemble des services organisés dans le cadre du *data sharing* sont clairement contractualisés avec les industriels, aussi bien en ce qui concerne les services à fournir que les délais à respecter. C'est clairement défini, c'est mesurable et cela peut être évalué dans le temps. Grâce à un site de partage de données sécurisé, adapté à nos clients, nous les accompagnons, les aidons à utiliser les données. C'est mesurable et évaluable. Coopelec exécute toutes ses obligations. De nombreux clients nous ont demandé, au cours du premier semestre, des données complémentaires aux dispositions contractuelles. Certains d'entre eux nous ont affirmé, par exemple, que, bien que Coopelec ait pleinement répondu à la demande exprimée, la qualification qu'ils avaient indiquée lors de la présentation de leur requête n'était plus celle qu'ils souhaitaient voir exécuter. Nous essayons évidemment de leur donner satisfaction et de travailler avec eux. Nous n'allons pas rester cantonnés à l'accord originel et leur dire que, s'ils veulent des prestations supplémentaires, il faut commencer par en discuter : ce n'est pas du tout l'esprit de la relation que nous entretenons avec eux.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Nous essayons de comprendre, avec le président, comment fonctionnent ces prestations de services. Quand on achète des services, on a l'habitude d'avoir une grille tarifaire correspondant à une typologie de services, ce qui est

pratique. Vous dites que le *data sharing* est mesurable, c'est-à-dire évaluable ... Précisément, comment alors établissez-vous la facture ? Comment structurez-vous l'offre ? Facturez-vous le *data sharing* en fonction d'un « prix à la ligne », du nombre de références, ou par application d'un pourcentage du chiffre d'affaires ?

M. Alexandre Masiak. Je parlais de l'évaluation de la production du *data sharing*. En effet, celui-ci est suivi, évalué de façon régulière et ne peut en aucun cas s'écarter de l'objectif à atteindre – c'est inenvisageable. La facturation dépend d'un ensemble de services négociés par les coopérateurs. Avec notre équipe, nous sommes en charge du soutien administratif et de l'organisation qui sous-tend la négociation. Au sein de Coopec, nos coopérateurs négocient un pourcentage du chiffre d'affaires.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. S'agissant du *data sharing*, vous citez des éléments extrêmement concrets, tels que des typologies, le format sous lequel les données sont remises, l'évaluation et la mesure. En revanche, pour la facturation, vous mettez tout au pot commun, à savoir un pourcentage du chiffre d'affaires. Cela concerne des magasins dont vous avez la direction, en Pologne ou dans d'autres pays. J'en déduis que vous facturez sur la base d'un chiffre d'affaires réalisé dans d'autres magasins, puisque Coopec réalise le *data sharing* pour l'exportation, a vocation à emmener les industriels sur des marchés étrangers. Sur quel chiffre d'affaires appliquez-vous le pourcentage ?

M. Alexandre Masiak. Nos services sont exclusivement européens. Ça ne présenterait aucun intérêt d'offrir un service national. La donnée qualifie la performance des produits au niveau européen de différentes manières, du point de vue du réseau, de la géographie, au moyen de différents recoupements, segmentations ou projections. Ce service européen est rémunéré sur la base du chiffre d'affaires européen du client.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pour ces services à l'international, prenez-vous en compte un chiffre d'affaires global, qui comprend celui réalisé sur le territoire français ?

M. Alexandre Masiak. Nous prenons en considération le chiffre d'affaires réalisé dans les cinq pays dans lesquels le service est offert.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Même si je suis persuadé que Michel-Édouard Leclerc nous l'expliquera mercredi plus en détail, pouvez-vous nous indiquer comment se répartit le chiffre d'affaires du groupe Leclerc, aujourd'hui, entre la France et l'international ? Se partage-t-il en deux parts égales ?

M. Alexandre Masiak. Je suis désolé, monsieur le rapporteur, mais je ne comprends pas très bien votre question. Nous parlons de services. Or, vous évoquez ici les achats.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Vous nous dites que la facturation est faite en pourcentage du chiffre d'affaires du client. Je vous demande donc quel est le chiffre d'affaires de Leclerc en France et à l'export.

M. Alexandre Masiak. Le groupe Leclerc, c'est 39 milliards, dont, schématiquement, 37 milliards sont réalisés en France.

M. le président Thierry Benoit. Il y a donc peu de magasins Leclerc hors de France. Combien y en a-t-il en Pologne, par exemple ?

Mme Anne Magré. Quarante-sept.

M. le président Thierry Benoit. Les magasins situés hors de France se trouvent-ils principalement en Pologne ? Quels sont les autres pays abritant des centres Leclerc ?

M. Alexandre Masiak. Nous avons presque 700 magasins en France et 100 magasins à l'étranger. Le réseau international est donc important. Toutefois, nous faisons face à une pression concurrentielle à l'étranger qui ne nous permet pas de nous déployer comme nous le souhaiterions. Nous développons de bonnes pratiques pour aider les magasins à mieux exécuter, à se développer. Nous aimerions avoir plus de magasins à l'étranger, lesquels subissent davantage de pression pour déployer du chiffre.

M. le président Thierry Benoit. L'équipe que vous dirigez est composée de combien de négociateurs ?

M. Alexandre Masiak. Les négociateurs sont les coopérateurs. L'équipe de Coopelec est constituée de six salariés. Je précise immédiatement que le mouvement Leclerc emploie des personnes qui – telle Mme Magré, qui est adhérente – travaillent, dans le cadre d'un tiers temps, dans différentes structures. Il serait donc réducteur de considérer que Coopelec n'emploie que six collaborateurs : une cinquantaine, une soixantaine de coopérateurs viennent y exercer leurs activités. Mme Magré a ainsi une dizaine de collaborateurs. Ces personnes peuvent être détachées en fonction des besoins, s'il faut approfondir une question de marketing, un sujet catégoriel. La personne compétente pour le pays concerné va venir.

M. le président Thierry Benoit. Hormis les six salariés, vous avez donc recours aux services de coopérateurs, à savoir des directeurs de magasin, comme Mme Magré. Il peut donc y avoir des Français, des Italiens, des Slovènes, des Espagnols...

M. Alexandre Masiak. Ce sont des adhérents ou des collaborateurs. Ce sont toujours des représentants des cinq pays européens, ce qui permet de répondre à la problématique posée dans le cadre d'une lecture globale.

M. le président Thierry Benoit. Les personnes qui discutent des services peuvent donc également négocier les achats dans d'autres structures de l'organisation Leclerc. En effet, lorsqu'on est directeur d'un centre Leclerc, on peut travailler pour Galec, le groupement d'achats Leclerc, Eurelec, où l'on négocie les achats, Coopelec, où l'on négocie les services, et être membre de Scabel, puisque Eurelec facture à Scabel, qui refacture aux magasins ou aux coopératives régionales. C'est bien cela ?

M. Alexandre Masiak. Je répondrai uniquement pour Coopelec. Nous travaillons avec des coopérateurs, des adhérents, qui peuvent accomplir, dans le cadre de leur tiers temps, différentes missions.

M. le président Thierry Benoit. Donc, les notions d'« achats » et de « services » ne sont pas totalement dissociées, contrairement à ce que vous avez expliqué tout à l'heure. Vous nous avez dit, en effet, que chacun – Coopelec, Coopernic – était à son étage, que vous vous retrouviez uniquement à la machine à café, parce que vous occupiez le même immeuble. Toutefois, les coopérateurs, directeurs de magasins, sont en charge tant de l'exécution des achats que des négociations de services.

M. Alexandre Masiak. À ma connaissance, aucun des adhérents venant travailler chez Coopelec n'occupe d'activités dans d'autres centrales. À côté de cela, ils exercent une

activité dans les magasins – ce qui est la base du métier de distributeur – et assurent peut-être d'autres fonctions locales.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je souhaiterais entrer dans le détail de la négociation. Si un industriel – mettons, le plus grand fabricant de produits x – vous dit qu'il ne veut plus avoir recours à vos services parce qu'il achète des services similaires à une entreprise établie en Suisse, comment réagissez-vous, en votre qualité de directeur ?

M. Alexandre Masiak. Le service que nous fournissons ne peut pas être acheté ailleurs, car c'est un service exclusif. Nous travaillons très peu avec les panélistes. Ma spécificité est que je ne vends la donnée qu'une fois, au bénéfice de nos clients. Je ne la cède pas, par exemple, aux experts panélistes. On ne peut pas retrouver ailleurs cette information.

Les délais de fin de contrat sont fixés contractuellement à trois mois. Je prendrai l'exemple d'une demande de fin de service qui nous a été adressée récemment. Nous avons eu un échange pour tenter de valoriser de nouveaux services, mais le client n'a pas souhaité poursuivre la relation avec nous. Celle-ci s'est donc normalement arrêtée, le client ayant malheureusement jugé que nous ne lui avons pas apporté les éléments attendus. Notre métier consiste à négocier, à trouver des solutions, à développer les services, à accompagner le client et à lui apporter une satisfaction complète.

Afin d'assurer le développement de Coopelec, je fais le maximum pour satisfaire mon client. J'aimerais aussi travailler avec d'autres industriels, qui occupent une place majeure dans leur métier, et qui font, depuis le début, sans nous. Je n'ai pas encore trouvé le moyen de les sensibiliser à la valeur de la donnée.

M. le président Thierry Benoit. Comment qualifieriez-vous, depuis la Belgique, le contexte des négociations commerciales en France ?

M. Alexandre Masiak. C'est assez difficile à apprécier, parce que je travaille sur cinq pays et suis établi en Belgique depuis 2014. J'ai encore beaucoup à apprendre en Belgique, qui offre des particularités au regard de ma culture et de mes connaissances professionnelles. Les marchés y sont très différents. Pour répondre à votre question, la relation de mes clients avec Coopelec est apaisée. Je suis convaincu qu'ils sont satisfaits par nos échanges.

M. le président Thierry Benoit. À la quasi-unanimité, vos clients – que nous appelons vos « fournisseurs » –, nous disent que la France est le pays où les négociations commerciales sont les plus tendues, les plus difficiles.

M. Alexandre Masiak. Encore une fois, je peux vous faire part de mon sentiment à Coopelec qui, je vous l'assure, n'est pas celui-ci. Je suis en charge de ce périmètre d'activité.

M. le président Thierry Benoit. En introduction, vous nous avez dit que Coopelec était une entreprise de droit belge. Ce droit offre-t-il des avantages comparativement au droit français ?

M. Alexandre Masiak. J'ai une connaissance limitée de ces questions. Mon organisation se trouve en Belgique, mais je travaille avec la France, le Portugal, l'Espagne, la Pologne et la Slovaquie. Chacun de ces pays présente des spécificités, des particularités, et il m'est difficile d'établir une comparaison.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Je voudrais revenir sur le client qui ne veut pas renouveler son contrat : s'agit-il d'un industriel particulièrement audacieux ? Par ailleurs, pourriez-vous citer le nom d'une entreprise qui ne souhaite pas recourir à vos services ? Enfin, Coopelec est tout à fait distinct de Coopernic, puisque vous n'êtes qu'administrateur et venez ajouter la brique du « *data sharing* ». Or, Leclerc réalise 97 % de son chiffre d'affaires en France. Pouvez-vous m'expliquer clairement pourquoi Coopelec n'est pas localisé en France, alors que le groupe Leclerc ne réalise que 3 % de son chiffre d'affaires à l'international ? Pourquoi Coopelec ne se trouve-t-il pas, tout simplement, au siège du groupe Leclerc, en France ?

M. Alexandre Masiak. S'agissant de la fin de contrat, je ne vois pas de raison particulière ayant motivé cette rupture. Cela relève d'un libre choix. Le fait que le fournisseur ne souhaite pas continuer ne démontre pas une particulière audace. Peut-être était-ce un moyen de jauger la relation entre les entités. Je suis tenu au secret des affaires, mais je vais m'efforcer de partager, autant que faire se peut, des informations d'ordre général. En revanche, je ne peux divulguer – même si j'aimerais pouvoir le faire – tout ce qui est particulier, unique, nominatif. J'ai une lettre de mon conseil à ce sujet. Je suis en porte-à-faux, car je dois protéger mon client, qui a souhaité travailler avec nous, avant de prendre la décision d'arrêter.

Il en va de même des industriels qui ne travaillent pas avec Coopelec. Je ne vais pas communiquer d'information à caractère personnel. Je ne peux que répéter que des acteurs majeurs n'ont pas contracté avec nous, à ma grande déception. J'aimerais parvenir à les sensibiliser.

S'agissant de la dernière question, Leclerc réalise 95 % de son chiffre d'affaires en France, mais la donnée produite n'est pas liée au chiffre d'affaires ; elle qualifie des produits à partir de demandes d'études particulières déconnectées de l'achat-vente. Les services sont organisés à différents échelons, au niveau européen ; ils sont globalisés et n'ont de sens que s'ils s'inscrivent dans le cadre d'une lecture internationale.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Vous nous dites qu'il est extrêmement important de facturer les services sur la globalité du chiffre d'affaires réalisé par le groupe Leclerc, y compris en France, puisque cinq pays sont concernés. Pourquoi, quand vous faites 97 ou 95 % du chiffre d'affaires uniquement en France, n'êtes-vous pas établi dans ce pays ? Si vous réalisiez 99,999 % de votre chiffre d'affaires en France et que vous n'aviez qu'un magasin à l'export, me diriez-vous encore que, compte tenu de l'existence de cet unique magasin, il est normal que votre entreprise soit localisée en Suisse ou en Belgique ? Je vous demande une réponse concrète. Lorsqu'on réalise 97 % de son chiffre d'affaires en France et que l'on facture un pourcentage du chiffre d'affaires français – vous parlez de service à « l'export » –, pourquoi est-on établi en Belgique ? Nous n'arrivons toujours pas à comprendre pourquoi cette structure a été créée outre-Quévrain – j'ai l'impression, d'ailleurs, que nous ne sommes pas les seuls.

M. Alexandre Masiak. Cela s'explique par le fait que la France n'a pas créé les conditions, pas plus qu'aucun des autres pays, pour organiser un service au niveau européen. Il a fallu mettre en place des moyens pour organiser ce service. Aucune des structures existantes dans des pays comme la France, la Pologne ou la Slovaquie n'est capable d'offrir le service proposé par Coopelec. Il a été organisé dans cette structure qui regroupe l'ensemble de nos trente coopérateurs européens.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Peut-être nous direz-vous à huis clos, si vous le souhaitez, le pourcentage que vous prélevez aux entreprises sur les services que vous proposez. Une très grosse partie de leur facture de services s'explique par le fait que vos clients réalisent en France 97 % de leur chiffre d'affaires avec le groupe Leclerc. Remontez-vous du *data sharing* des magasins français ? Je suppose que oui, puisque vous facturez du service sur les cinq pays européens. Il me semblerait logique que 97 % de vos trente ou quarante coopérateurs viennent de France. Or, puisque vous proposez du service dans plusieurs pays, les coopérateurs devraient être représentatifs des États concernés. Je vous pose donc la question : vos coopérateurs viennent-ils, pour 97 % d'entre eux, de France ? Si l'on a plus de magasins en France, il y a logiquement davantage de coopérateurs français, et l'on perçoit les raisons ayant déterminé le choix d'un pays neutre. Mais je ne comprends pas pourquoi vous facturez sur la base d'un chiffre d'affaires français tout en étant en Belgique.

M. Alexandre Masiak. Dans la réflexion, il y a en préalable un rapport entre l'achat-vente et le service. Le client qui vient à Coopelec connaît une relation d'activité avec deux ou trois pays Leclerc uniquement. En achetant le service, il va constater que ses produits, bien qu'il ne les vende qu'à deux ou trois pays, sont présents en fait dans tous nos pays. Mais il ne le sait pas parce que dans ces pays l'achat peut être réalisé par exemple par un grossiste et parce qu'il n'y a pas déployé une organisation commerciale. Cela veut dire que l'on peut retrouver dans nos pays des études à réaliser sur les produits de l'industriel, bien que celui-ci ne nous ait pas directement vendu ces produits. C'est aussi l'intérêt du *data sharing* d'avoir une vision claire et transparente de l'ensemble des sorties caisse au sein du groupe parce lui n'a que la vision achat-vente. Ce sont deux choses différentes.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Vous n'avez pas répondu à ma question...

Sur les trente, quarante ou cinquante coopérateurs, combien viennent de magasins étrangers et combien viennent de France...

M. le président Thierry Benoit. ... sachant qu'il y a 700 magasins Leclerc en France et peu à l'international ? J'imagine que c'est la majeure partie.

M. Alexandre Masiak. Oui, c'est la majeure partie.

M. le président Thierry Benoit. C'est-à-dire 99 %.

M. Alexandre Masiak. Nous avons des centrales à l'étranger, dans l'ensemble des pays.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Lors d'une précédente audition, des intervenants nous ont expliqué que s'ils étaient à l'étranger, c'était parce que c'était plus pratique pour le train. Essayez, pour votre part, de nous donner au moins une bonne raison...

Pourquoi, alors que la majeure partie des coopérateurs viennent de magasins français, qu'ils vendent des services français et que le chiffre d'affaires est à 97 % français, la centrale de services Coopelec est-elle basée en Belgique ?

M. Alexandre Masiak. La France fait des services français, et Coopelec amène les services internationaux et la lecture de l'activité internationale. Chacun est dans sa mission.

Ensuite, il était intéressant de décorrélérer les choses pour avoir une relation de services avec ces clients-là et ne pas tout mélanger. Il n'y avait pas d'intérêt à avoir une proximité

avec quelques pays. C'était plutôt défavorable à cette organisation. Ce mélange créait des questionnements inutiles alors que nous souhaitons avoir une relation transparente et totalement satisfaisante, je pense, pour nos clients.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Si je comprends bien, grâce à vos services les industriels comme le groupe *Lactalis*, le groupe *Danone*, le groupe *Coca-Cola* France, le groupe *Mars* France, le groupe *Lu*, etc. qui, je le précise, n'ont manifesté aucune rancœur envers vous, savent maintenant comment vendre une brique de lait à Varsovie, un yaourt à Varsovie, un paquet de céréales à Varsovie, une bouteille d'eau à Varsovie, un yaourt à Varsovie, etc. Ils avaient besoin de vous, parce qu'ils ne savaient pas qu'il y avait des distributeurs, parce qu'ils ne faisaient pas de business avant ?

Pourquoi êtes-vous en Belgique ? À quoi servent les services à l'international d'une entreprise qui ne fait que 3 % de chiffre d'affaires à l'international et qui va expliquer à des groupes comme *Lactalis*, *Danone*, *Lu*, *Mars*, etc. qui, je le répète, ne sont pas plaints, comment faire du *business* à l'étranger. C'est bien cela ?

M. Alexandre Masiak. Pas du tout. Les industriels n'ont pas besoin de nous pour savoir comment faire du *business*, mais pour qualifier la performance de leurs produits au sein de notre réseau. Les industriels vous ont dit comment ils prenaient les informations, comment ils les intégraient dans leur système d'information, comment ils les exploitaient avec leur force de vente, comment grâce à la stratification de certains services on peut optimiser la force de vente pour l'orienter dans une région plutôt qu'une autre, la faire travailler sur une catégorie plutôt qu'une autre, parce qu'une catégorie sera en décélération ? C'est intéressant, parce que cela leur permet de faire des choix d'investissement, de prendre des directions européennes. Je le répète, nous venons en réponse à une demande de notre client. Le client a une organisation européenne. C'est ce niveau-là qui est l'interlocuteur majoritaire de Coopelec. La majorité des entités avec lesquelles nous contractualisons ne sont pas françaises, la majorité de nos clients qui contractualisent avec Coopelec ne sont pas français.

M. le président Thierry Benoit. Ne trouvez-vous pas curieux d'avoir créé finalement une structure Coopelec qui cible les entreprises multinationales, autrement dit des entreprises qui, par définition, ont vocation à produire et à distribuer dans le monde entier, alors que la majeure partie de votre activité se fait avec la France ? En fait, vous vendez des services à ces multinationales pour qu'elles diffusent à l'étranger, alors que vous ne distribuez pas beaucoup à l'extérieur de la France. De plus, elles n'ont pas vraiment besoin qu'on leur explique comment distribuer leurs produits dans le monde puisque ce sont par nature des entreprises multinationales. Il y a une anomalie dans le système.

M. Alexandre Masiak. Le principe de Coopelec n'est pas d'accompagner dans la *data* uniquement l'export, c'est de qualifier l'ensemble de la performance au niveau européen pour les cinq pays. La France les intéresse, tout comme la Slovaquie, la Pologne. Je le répète : oui, des industriels découvrent des produits dans nos magasins alors qu'ils ne savent pas que nous les avons achetés par des circuits de grossistes. Lorsqu'ils découvrent cette information, cela peut les amener peut-être à réfléchir à une activation d'affaires avec nous. Je vous assure, monsieur le président, que cela existe même dans les grosses structures, et c'est l'une des illustrations du bénéfice de la lecture des sorties caisse. En faisant de l'achat-vente, en aucun cas on ne peut qualifier une performance en sortie-caisse. L'industriel ne peut pas savoir ce qui se passe au sein du réseau. Il est impossible de modéliser l'organisation des flux, un achat via un grossiste, les destructions de marchandises. Cette information est vraiment nécessaire pour l'industriel et elle lui permet d'activer un plan affiné.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pourriez-vous nous expliquer ce que certains appellent le *folding* ?

M. Alexandre Masiak. Pouvez-vous préciser la question ?

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Dans le cadre du « trois net » qui était facturé à l'époque sur Galec et qui est passé à Eurelec, les accords de négociations étaient différents. Y a-t-il eu, à un moment donné, des différences payées de Coopernic à Coopelec ? C'est ce qu'on appelle le *folding*. Certains industriels nous expliquent qu'il y a des principes de vases communicants entre des services d'achats pour qu'on reste toujours au même taux de services.

M. Alexandre Masiak. En fait, vous me demandez si les industriels font des arbitrages au niveau de leurs investissements. L'industriel fait ses choix. Dans l'univers du commerce, il a un éventail d'offres de choix, et normalement il investit en fonction de ce qui lui est le plus profitable pour lui. S'il a la possibilité d'investir à Coopelec, cela va lui apporter des services supplémentaires. Je pense qu'on parle d'arbitrages d'investissements à l'origine de l'industriel dans les différents services qui peuvent lui être proposés.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Quand un industriel est passé de Galec à Eurelec, avez-vous eu une demande de Coopernic pour aller récupérer un delta chez l'un ou chez l'autre pour un réajustement au final d'un taux de services ?

M. Alexandre Masiak. Coopernic ne passe pas ce type d'information. La négociation est permanente, continue sur l'évolution des services. Même si, chez nous, la moitié de nos industriels ont bénéficié cette année d'une évolution des services, cela n'a pas donné lieu pour 80 % d'entre eux – je n'ai pas le chiffre exact en tête – à un investissement supplémentaire. À un certain moment, les négociateurs doivent probablement juger qu'elle doit être réarticulée en fonction du service mis en face d'un investissement en fonction des échéances de contrats et des services déployés, parce qu'il est évident que la négociation et l'échange animés par les coopérateurs sont continus.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Que je comprenne bien : quand un industriel passe de chez Galec à Eurelec, un de vos négociateurs peut-il aujourd'hui faire monter mécaniquement le taux de services au niveau de Coopelec ?

M. Alexandre Masiak. La base de la négociation est l'évolution du service. Qu'est-ce qui peut être un élément complémentaire autour des différents dossiers ? Chaque dossier est particulier, il a un environnement, et les négociateurs vont apprécier l'opportunité de négocier un déploiement de services complémentaires.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Il est difficile d'y comprendre quelque chose en l'absence de fiche tarifaire avec des services ou des prestations clairement expliqués. Mais nous aurons l'occasion d'y revenir dans les propositions que j'émettrai à la fin de mon rapport.

Pouvez-vous m'expliquer ce qu'est la pratique du *back to home* ?

M. Alexandre Masiak. C'est un jargon professionnel. Ce sont des choix d'investissements d'industriels qui préfèrent investir dans l'une ou l'autre des entités en fonction de leurs intérêts.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pouvez-vous être plus précis ? Quand on achète du *data sharing*, cela signifie-t-il que l'on peut en acheter un peu moins là, mais acheter un peu plus de « plans promo » chez Coopernic, par exemple ? Qu'est-ce que le *back to home* chez Coopernic Coopelec ?

M. Alexandre Masiak. Je ne sais pas vous communiquer d'éléments sur Coopernic. Ce n'est pas mon périmètre de responsabilité.

À Coopelec, les négociateurs tentent régulièrement de valoriser le service et de saisir des opportunités d'investissements des industriels en fonction de leurs possibilités. Les industriels arbitrent leurs investissements, ils ont une limite d'investissements, et ils doivent forcément faire des choix. Il y a des choix qui s'opèrent avec les industriels et des accords qui se trouvent dans le cadre de la négociation.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Quand on parle du *back to home* à certains services français comme la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), on a du mal à comprendre ce que c'est puisque la négociation a lieu ailleurs que sur le territoire français. Je vous félicite puisque vous êtes au moins en Europe.

Imaginons que le taux était de 4 % avec Coopernic 1. Quand Coopernic 1 a explosé et que vous avez créé Coopernic 2, les taux étaient différents. A-t-on transféré une partie du taux de services chez l'un pour conserver le montant global du taux de services qui était demandé à l'industriel, ou est-ce quelque chose qui ne s'est jamais fait ?

M. Alexandre Masiak. Je le répète, je ne peux pas vous répondre en ce qui concerne l'organisation et l'animation de Coopernic car ce n'est pas dans le périmètre de mes responsabilités.

M. le président Thierry Benoit. Êtes-vous conscient que les négociations commerciales, les ventes de services nous éloignent totalement du code de commerce français et de la réglementation française ? Alors que le « trois net » est finalement le prix convenu dans le cadre du code de commerce en France, il est dégradé par les nouveaux instruments promotionnels – c'est le « quatre net » – auxquels s'ajoutent d'éventuelles pénalités, par exemple les pénalités logistiques – c'est le « cinq net », puis par des organismes comme les vôtres pour négocier des services.

Êtes-vous conscient que tout cela brouille au final la relation que le consommateur français mais aussi le consommateur européen doit avoir avec l'acte d'achat ? C'est sans doute ce qui explique qu'il y a parfois des promotions sans commune mesure avec la réalité – je pense à la promotion insensée de moins 70 % faite par l'un de vos concurrents, Intermarché, sur le pot de *Nutella*. Le système de négociation déporté à l'étranger – en Belgique pour ce qui vous concerne – dénature totalement la relation du consommateur au produit. Cela détruit aussi de la valeur. Finalement, l'objectif de Coopelec est de juger la capacité de son interlocuteur – que vous appelez votre client et que nous appelons votre fournisseur – à faire du résultat, et en fonction de cela à négocier au plus haut un certain nombre de services. Où retournent tous les fruits de vos négociations ? Chez les coopérateurs Leclerc : c'est cela la finalité de Coopelec.

Je voudrais vous entendre sur la relation du consommateur avec le produit, sur la destruction de valeur que vous avez gentiment contribué à déporter des producteurs, puis des

industriels vers les distributeurs par le truchement de négociations de services, vous à votre niveau, et Coopernic au sien.

M. Alexandre Masiak. Pour Coopernic, je vous le dis encore une fois : je ne sais pas répondre.

Vous avez dit que cela dénaturait le produit.

M. le président Thierry Benoit. Cela dénature la relation du consommateur à ce qu'il veut acheter. Pour votre part, vous ne parlez pas du tout du produit. J'ai commencé ma question en disant que les centrales de services s'éloignaient totalement, qu'elles étaient à des années-lumière du code de commerce et du principe du « trois net », « quatre net » et « cinq net ».

M. Alexandre Masiak. Nous n'avons rien à voir avec l'achat-vente. Nous faisons du service.

M. le président Thierry Benoit. Mais au final, les services que vous vendez à vos fournisseurs viennent encore dégrader le prix qui est déjà initialement négocié au plus serré.

M. Alexandre Masiak. Je reprends mon propos : nous n'avons rien à voir avec l'achat-vente. Nous travaillons au profit du consommateur puisque notre métier est justement de qualifier la performance du produit pour que notre client puisse ajuster son offre au bénéfice du consommateur. Ce que fait Coopelec est un apport pour l'industriel, notre client, un apport pour le marché, et un apport pour le consommateur. Je ne partage pas votre analyse.

Peut-être Mme Magré peut-elle vous dire si les demandes de Coopelec allaient de soi et si elles ont nécessité une organisation et un travail particuliers.

Mme Anne-Magré. Il faut être conscient que dans les pays étrangers où Leclerc est implanté, sa part de marché est très faible, qu'il doit faire face à une concurrence féroce de chaînes internationales et qu'il dispose de moyens limités en termes humain et financier.

L'élaboration d'un projet comme le *data sharing* qui était une demande de nos interlocuteurs au niveau local a nécessité d'énormes moyens financiers et humains. En effet, cela suppose de recruter des gens qui gèrent la *data*, des informaticiens et un suivi au quotidien du traitement de cette *data*, ainsi que des échanges avec Coopelec. Ces gens ont été recrutés spécialement pour assurer ce service avec le maximum de professionnalisme que les industriels sont en droit d'attendre.

M. le président Thierry Benoit. Un certain nombre de vos clients ne voient pas les centrales services comme apportant une réelle plus-value mais plutôt comme destructrices de valeur : on déporte la valeur ajoutée de l'amont vers l'aval, du producteur et des transformateurs vers les distributeurs et on détruit de la valeur.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pouvez-vous nous donner votre chiffre d'affaires ? Si vous le souhaitez, on peut poursuivre l'audition à huis clos.

M. Alexandre Masiak. Tout est transparent. Vous pouvez voir l'ensemble de nos chiffres. Nos comptes sont déposés. Vous pouvez consulter les comptes, ils sont publics.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Pour qu'on comprenne bien quelle est la valeur du *data sharing* et de certaines prestations, quel est votre chiffre d'affaires ?

M. Alexandre Masiak. Notre chiffre d'affaires n'est pas ce que vous entendez en France comme les ventes. Le chiffre d'affaires qui est dans notre comptabilité est la somme des coûts. Comme je le disais en introduction, Coopelec a un rôle de commissionnaire. Nous travaillons au bénéfice des coopérateurs, nous représentons un coût et c'est ce coût sur lequel nous appliquons une marge bénéficiaire, qui est une obligation fiscale belge, qui va constituer le chiffre d'affaires de Coopelec. Les ventes de Coopelec en fait, ce sont plutôt les ventes réalisées pour le compte des coopérateurs que vous mentionniez.

Le chiffre d'affaires que vous allez lire est la somme des coûts engagés par Coopelec au profit des coopérateurs, avec une marge bénéficiaire complémentaire.

M. le président Thierry Benoit. Les différents services qui sont facturés génèrent au final un chiffre d'affaires.

M. Alexandre Masiak. Encore une fois, dans notre rôle de commissionnaire, le chiffre d'affaires est très particulier. Le chiffre d'affaires de Coopelec est la somme de ces coûts avec une marge bénéficiaire. Il ne correspond pas à un esprit de ventes tel que vous l'entendez en France.

M. le président Thierry Benoit. À combien s'élève le chiffre d'affaires plus la marge bénéficiaire ?

M. Alexandre Masiak. Le chiffre d'affaires statutaire est de 1,050 million.

M. le président Thierry Benoit. Et quel est le montant total des prestations de service vendues à vos clients ? Autrement dit, à combien s'élève le montant des services des négociateurs, pour l'année 2018 par exemple ?

M. Alexandre Masiak. Cette information de compétitivité est liée au secret des affaires.

M. le président Thierry Benoit. Je suppose que le chiffre d'affaires de ces services doit être conséquent, puisque vos négociateurs doivent être bien briefés, ils doivent bien travailler et bien jauger leurs clients.

Où part ce chiffre d'affaires ? Redescend-il aux centres Leclerc ? Il redescend aux coopérateurs qui ont été chargés des négociations.

M. Alexandre Masiak. Le chiffre d'affaires étant un coût, ce coût vient au contraire en déduction des montants facturés aux clients.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Ce montant-là n'est pas communiqué aux autorités belges ? Je crois qu'on l'a pour Coopernic et pour d'autres. Peut-on lire ce chiffre sur internet ? J'ai l'impression qu'on ne peut pas puisque vous hochez de la tête...

Si j'ai bien compris, comme vous l'avez dit Madame Magré, il y a dans les magasins des informaticiens, des personnes qui gèrent la *data*, etc. Une somme est prélevée chez les industriels. Vous appliquez une micro marge sur ce montant global qui vous permet de vivre en tant qu'entreprise. Le montant que vous venez de nous donner ne me paraît pas

extravagant, il est plutôt normal. Ensuite, vous redonnez directement ce delta qui est pris à l'ensemble du monde industriel aux magasins pour financer les informaticiens, etc. C'est bien cela ?

M. Alexandre Masiak. L'ensemble des sommes facturées à nos clients est redistribué à l'ensemble des coopérateurs, non pas, j'imagine, principalement pour leurs investissements, mais simplement pour rémunérer la valeur de la donnée qu'ils nous ont concédée et qu'on a valorisée auprès de nos clients.

M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur. Vous ne voulez pas nous donner ce montant, même à huis clos.

M. Alexandre Masiak. Malheureusement, je suis tenu au secret des affaires sur ce point-là. Mon conseil me l'a notifié expressément. Je ne peux pas entrer plus dans le détail.

M. le président Thierry Benoit. Nous nous contenterons donc des réponses que vous avez apportées à ce stade de notre audition.

Madame, monsieur, nous vous remercions.

L'audition s'achève à dix-sept heures trente-cinq.

Membres présents ou excusés

Commission d'enquête sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec les fournisseurs

Réunion du lundi 22 juillet 2019 à 16 heures

Présents. – M. Thierry Benoit, M. Grégory Besson-Moreau, Mme Cendra Motin