

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  
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 (puis à huis clos), de M. Éric Dubouchet, Directeur Général de Carrefour World Trade (CWT), et de M. Sylvain Ferry, Directeur marques nationales groupe ..... 2

Mardi

9 juillet 2019

Séance de 10 heures

Compte rendu n° 78

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2018-2019

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



*La séance est ouverte à dix heures dix.*

**M. le président Thierry Benoit.** Bonjour à toutes et à tous. Nous continuons donc nos travaux d'audition, et nous recevons ce matin M. le Directeur général de Carrefour World Trade – plus communément appelée CWT – en la personne de M. Éric Dubouchet, et M. Sylvain Ferry, Directeur « marques nationales groupe ».

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

Monsieur Dubouchet, veuillez lever la main droite et dire « *Je le jure* ».

**M. Éric Dubouchet.** « *Je le jure* ».

**M. le président Thierry Benoit.** Monsieur Ferry, veuillez lever la main droite et dire « *Je le jure* ».

**M. Sylvain Ferry.** « *Je le jure* ».

**M. le président Thierry Benoit.** Merci. Nous sommes en audition publique ouverte à la presse. Si les échanges et les débats le nécessitent, nous pourrions organiser le huis clos si l'on aborde des sujets sensibles ou confidentiels pour votre groupe.

Je suis accompagné de Grégory Besson-Moreau qui est rapporteur de la Commission d'enquête, et des membres de la Commission qui sont ici présents.

Nous pouvons procéder aux échanges et questions.

**M. Sylvain Ferry.** Je suis Sylvain Ferry, Directeur des « marques nationales groupe ». Mon rôle est notamment de faire le lien avec toutes les Directions « marchandises » des pays où Carrefour est présent, et de m'assurer que l'ensemble des prestations rendues par CWT sont connues et réalisées par les pays où l'enseigne Carrefour est présente. Je veux aussi m'assurer que les industriels qui adhèrent à nos services sont satisfaits de nos prestations, avec des rendez-vous réguliers avec les DG des sociétés les plus importantes.

Je suis responsable de la gestion de la relation entre Carrefour et les grands groupes agroalimentaires internationaux. Je dois m'assurer que notre stratégie commerciale est bien comprise par ces grands groupes et voir avec eux comment ils peuvent nous appuyer sur notre plan de transformation.

Dans le cadre de mes auditions, je suis responsable de l'activité CWT, qui est une filiale à 100 % du groupe Carrefour. Je vais vous parler très généralement de CWT. CWT – originalement appelée PWT – a été créée en 1991 par le groupe Promodès qui détenait une enseigne Continent et Champion à Genève. Pour rappel, en 2000, Carrefour et Promodès ont fusionné et c'est dans ce cadre qu'elles ont décidé de garder l'activité PWT et l'ont renommée CWT.

La création de CWT part sur un principe clair. Les industriels de l'agroalimentaire mondiaux ont des stratégies de marque mondiale, et Carrefour – à l'époque, par son empreinte forte dans le monde entier – doit pouvoir proposer des prestations commerciales globales à ces gros industriels de l'agroalimentaire. Notre but est de leur donner une vision de programmes commerciaux ou de statistiques de vente coordonnée au niveau mondial.

Avec le temps, certains de nos clients intégrés se sont franchisés. Nous avons établi des contrats de franchise dans le monde sous la marque Carrefour – notre marque enseigne – ce qui a permis à CWT d'avoir une meilleure couverture mondiale de ses prestations.

Nous avons aussi récemment monté des partenariats avec d'autres distributeurs qui nous ont confié la vente de prestations venant compléter le dispositif CWT.

Avant de laisser la parole à Éric Dubouchet, vous avez soulevé le fait que nous nous adressons chez CWT aux 100 plus gros industriels mondiaux de l'agroalimentaire. Nous pesons en moyenne dans leur chiffre d'affaires 2,2 %. Ces gros industriels pèsent dans notre chiffre d'affaires mondial 26 %. Le rapport de force n'est pas forcément là où on le présente actuellement. Sur ces 100 plus gros industriels, plus des deux tiers ont un siège social basé en dehors de la France et représentent 80 % de notre chiffre d'affaires géré.

Je vais laisser maintenant la parole à Éric Dubouchet qui va vous présenter plus en détails CWT.

**M. Éric Dubouchet.** Je dirige CWT depuis un an. Ma carrière chez Carrefour a démarré il y a près de 24 ans. Après quelques années en hypermarché, j'ai fait toute ma carrière à l'international, ce qui m'a conduit notamment à travailler plusieurs années en Chine. Avec près de 30 ans d'existence, l'histoire de CWT ne date pas d'hier. Elle est intimement liée au développement international des grands industriels agroalimentaires avec Carrefour depuis plusieurs décennies. La présence internationale du groupe Carrefour offre avec CWT une plateforme mondiale unique pour accélérer le développement multi-pays des marques des grands industriels.

CWT, c'est Carrefour. Elle puise sa légitimité par sa très longue existence et sa très forte présence internationale. Le périmètre d'action de CWT couvre une trentaine de pays sur quatre continents : l'Amérique latine, l'Europe, l'Afrique Moyen-Orient, et l'Asie. CWT a des contrats de partenariat à l'international avec une centaine de grands industriels internationaux agroalimentaires. Près de 90 % d'entre eux ont développé des accords internationaux avec nous depuis plus de 10 ans, et une large majorité depuis près de deux décennies.

Historiquement, l'enseigne Carrefour dans le monde représentait l'intégralité du périmètre de nos partenariats à l'international. Aujourd'hui, elles représentent toujours plus des deux tiers du périmètre international de CWT.

L'arrivée de nouvelles enseignes partenaires dans le périmètre CWT offre des opportunités supplémentaires pour les grandes marques internationales, car elles sont complémentaires à Carrefour, soit d'un point de vue géographique (par exemple avec Tesco), soit du point de vue du format de proximité, qui est un format en croissance (avec U par exemple).

Face à la complexité pour des groupes industriels d'organiser leur expansion internationale, de leur volonté d'aller vite et partout, ils nous reconnaissent la capacité à coordonner et à les accompagner simultanément dans tous les pays du périmètre de CWT. En effet, nous suivons les travaux d'un panéliste indépendant qui s'appelle Advantages, qui analyse les relations commerciales internationales entre grands industriels et grande distribution. Advantages interroge chaque année un panel d'industriels sur la pertinence et la qualité des services liés aux partenariats internationaux des principales enseignes de distribution.

Que nous disent ces industriels à travers ce panel ? CWT est reconnu pour la valeur ajoutée de ses services, jugés réels et effectifs. Ils accueillent favorablement, notamment, notre capacité à nous adapter à leurs attentes et à faire évoluer nos services face aux nouvelles exigences des consommateurs, partout dans le monde. Chaque année, Advantages réalise un classement des distributeurs internationaux qui sont groupés en alliance en fonction des notations des industriels. CWT a été classée seconde en 2018.

Ce bon résultat s'explique certainement aussi par le profil de la vingtaine de salariés qui travaillent chez CWT. En effet, l'ensemble des collaborateurs de CWT sont salariés du groupe Carrefour et proviennent du monde entier. Nous avons six nationalités représentées et la quasi-totalité des collaborateurs a eu une expérience à l'international dans un pays du groupe Carrefour, que ce soit en Amérique latine, en Europe ou en Asie. Cette richesse culturelle et d'expérience permet à nos collaborateurs de connaître intimement nos pays, de bien comprendre les attentes des consommateurs et des grands industriels dans les différentes zones du monde, et donc de pouvoir faire le lien entre la stratégie du groupe Carrefour et celle des industriels dans chacun des pays où l'enseigne est présente. CWT a pour objet de proposer et coordonner des prestations internationales auprès d'une centaine de grands industriels agroalimentaires de dimension internationale.

Ces prestations ont notamment pour objectif de les accompagner dans leur développement international, partout dans le monde où l'enseigne Carrefour et ses partenaires sont présents. Les missions de CWT résident dans la vente de services multi-pays. Elles peuvent être résumées en trois grandes catégories. D'abord le développement et la coordination internationale multi-pays, qui visent à soutenir les stratégies des industriels partout dans le monde. Ensuite, l'échange *via* un portail *on line* de données de vente et logistique multi-pays. C'est une nomenclature internationale unique créée par CWT et commune à tous les pays. Enfin, la troisième catégorie concerne la coordination et le suivi d'initiatives spécifiques multi-pays.

Conjointement, les équipes de CWT, avec les équipes internationales de chaque industriel, s'assurent de l'exécution effective des contreparties agréées dans chacun des pays. Je précise que ces prestations internationales sont adaptées à chaque fournisseur et font l'objet d'échanges réguliers pour s'adapter au mieux à nos stratégies respectives.

Enfin, si je devais définir le profil type de l'industriel avec qui CWT développe des relations de partenariat à l'international, ce serait un industriel de taille très importante, avec des grandes marques internationales fortes, qui a une stratégie de développement international, qui est historiquement fort, et souvent incontournable sur son marché domestique. C'est un industriel qui réalise un CA monde entre environ 500 millions et plusieurs milliards. Ce serait aussi un industriel qui a un accord CWT depuis au moins 15 ans et avec qui nous construisons des relations de long terme. Enfin, c'est un industriel qui a

besoin de cette vision à moyen et long terme pour le développement de ses grandes marques à l'international, avec qui nous développons des accords pluriannuels.

En conclusion, je souhaiterais insister sur les trois points qui caractérisent CWT. Nous sommes une structure pérenne qui existe depuis bientôt 30 ans. Cette structure est portée par l'empreinte internationale très forte de l'enseigne Carrefour dans une trentaine de pays dans le monde. Ce n'est pas uniquement un groupement d'enseignes concurrentes présentes dans un ou deux pays seulement.

**M. le président Thierry Benoit.** Peut-être que, pour commencer, vous pourriez nous décrire la composition des membres de CWT, c'est-à-dire quelles enseignes regroupe précisément CWT. Peut-être pouvez-vous aussi nous indiquer le statut juridique ? Vous êtes tous les deux directeurs. Est-ce qu'il y a un directoire ? Comment la stratégie, le pilotage, s'opèrent ?

**M. Éric Dubouchet.** Le périmètre de CWT, ce qu'on appelle son écosystème, c'est essentiellement et avant tout représenté par les pays intégrés du groupe Carrefour, partout où nous sommes dans le monde. Ce sont aussi les nouvelles enseignes franchisées – enseignes Carrefour – qui sont nos partenaires franchisés partout dans le monde, que ce soit en Afrique, Moyen Orient...

**M. le président Thierry Benoit.** Est-ce que vous pouvez nommer les franchisés ? Ce ne sont pas des filiales, ils sont franchisés Carrefour ?

**M. Éric Dubouchet.** C'est cela. Que ce soient des distributeurs d'Afrique du Nord, de Turquie ou du Moyen-Orient.

Enfin, nous avons des partenaires qui ne portent pas l'enseigne Carrefour : Tesco, U et Cora Match.

Au niveau de la structure humaine, c'est une vingtaine de personnes, exclusivement et uniquement des collaborateurs salariés de Carrefour. C'est-à-dire que ce sont des collaborateurs qui ont en moyenne au moins six ans chez Carrefour World Trade. Il y a peu de collaborateurs, peu de turnover. J'ai pu suivre quelques auditions, je vous confirme qu'ils ont une clause de non-concurrence. En moyenne, ce sont des collaborateurs qui ont travaillé dans le groupe Carrefour depuis 16 ans. Les plus jeunes sont arrivés il y a 3-4 ans. Les plus anciens peuvent aller jusqu'à 30 ans dans le Groupe. Ils ont tous travaillé dans un pays du groupe sur les différents pays.

Enfin, concernant les statuts de CWT, c'est une société anonyme 100 % filiale du groupe Carrefour, basée à Genève.

**M. le président Thierry Benoit.** Justement, comment vous expliquez que cette centrale soit basée à Genève ? Qu'est-ce qui motive cette localisation ?

**M. Éric Dubouchet.** Cela remonte à 30 ans. Je n'étais même pas encore dans le groupe. C'est issu de Promodès, donc il y avait un groupe qui développait les enseignes Continent en Europe, Europe du Sud, et aussi au Moyen-Orient. Historiquement, en 1991 c'était PWT, donc Promodès World Trade, qui s'est implanté à Genève, a créé la société avec un capital de départ. Et au moment de la fusion de 1999, Carrefour a récupéré cette structure de PWT et elle est passée à CWT en gardant le capital de départ. Et est-ce que la question s'est posée de la mettre ailleurs ? À Milan, à Madrid, ou là où nous avons différents sièges ?

Très sincèrement, je ne sais pas si cette question s'est posée. Ce que je peux dire, c'est que c'est arrivé à un moment où Carrefour avait la volonté d'ouvrir le marché Suisse, donc développer des magasins en Suisse. Et de par l'expertise spécifique de ces métiers, de la moyenne d'ancienneté des gens, de par la proximité de l'aéroport qui fait que les industriels partenaires viennent (on est à cinq minutes à pied de l'aéroport), cela ne s'est pas posé. Est-ce que cela se posera ? Je n'ai pas la réponse.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** On va rentrer dans le vif du sujet. Quel est le chiffre d'affaires aujourd'hui ? Vous dites que vous avez une vingtaine de collaborateurs. Je sais que vous nous aviez répondu par écrit, et on vous a demandé si c'étaient des francs suisses ou des euros. Quel est le chiffre d'affaires global aujourd'hui de CWT s'il vous plaît ?

**M. Éric Dubouchet.** Comme vous l'avez dit, M. le rapporteur, je vous ai donné le chiffre par courrier. Ce sont bien des euros, je vous le confirme. Et j'ai apporté les éléments détaillés. Si vous voulez qu'on en parle à huis clos, si vous le voulez bien. Comme on nous écoute, je préférerais ne pas donner de chiffres.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Je propose que nous fassions une session à huis clos pour que tout le monde ait conscience du chiffre d'affaires généré par CWT. C'est vous qui décidez M. le Président.

**M. le président Thierry Benoit.** Nous organisons le huis clos immédiatement, ce qui permettra d'aborder ces questions.

*Suspension.*

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Sans citer de chiffres – nous gardons la confidentialité qui doit être la vôtre – nous allons parler de proportion. Une proportion infime est dans le fonctionnement de CWT. Une forte proportion se situe sur un pourcentage du chiffre d'affaires généré par l'industriel. Est-ce que vous pouvez considérer cela comme une marge prise sur la croissance de l'entreprise. ? Ou est-ce que vous considérez cela comme un véritable service physique ? Type *data sharing* ou autre. J'ai l'impression qu'il y a une certaine disproportion entre le service et la marge sur croissance, que l'on pourrait appeler marge arrière. Et je rappelle que dans le droit français, la marge arrière est interdite.

**M. Éric Dubouchet.** Je vais préciser la nature des services, notamment les services physiques. Le plus tangible, le plus physique – que vous avez rappelé, M. le rapporteur – c'est le *data sharing*. Il y a un portail *on line* avec différentes granularités et niveaux. Nous pourrions en reparler si vous le voulez, mais je pense que c'est assez clair pour tout le monde.

La première partie est ce qu'on appelle le développement international et la coordination. Tout le monde sait que Carrefour est une entreprise mondiale, et l'intérêt partout où nous sommes présents – dans une trentaine de pays – c'est d'avoir un engagement de la Direction générale dans chacun des pays pour accélérer le développement des stratégies. On accompagne les industriels, on met en contact leurs Directions générales avec notre Direction générale, les directions commerciales. Et en général, quand deux dirigeants se mettent d'accord, l'alignement des stratégies étant fait, cela donne un cadre permet aux industriels d'aller beaucoup plus vite.

Donc, en termes de coordination internationale, c'est important de préciser que nous développons aussi des services. Il y a différentes natures de services. La nature et le nom de services industriels par pays, par enseigne, sont définis dans le cadre d'une discussion de gré à gré. Ensuite, les équipes CWT avec les équipes internationales du fournisseur, depuis Genève mais aussi en déplacement dans les pays, coordonne avec un outil de suivi chaque service qui va être ensuite discuté par les pays et les directions commerciales de chaque pays, de manière tangible, concrète. Puis nous suivons la réalisation de manière à ce que l'industriel nous confirme la réalisation avant de confirmer le paiement.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Je vais poser la question différemment pour essayer d'un peu mieux comprendre. CWT demande aujourd'hui un pourcentage du chiffre d'affaires à des multinationales qui sont elles-mêmes présentes dans l'ensemble des pays, qui elles-mêmes négocient dans chaque pays avec les centrales d'achat locales. Il y a une négociation qui se fait de toute façon dans le pays. Si on va en Espagne, c'est la même chose. En Italie, c'est la même chose. Vous mettez en relation des entreprises internationales au plan international. Vous voyez le problème. Si une entreprise française qui souhaite aller à l'international passe par CWT, je vous dis que je comprends. Mais là, vous êtes en train de m'expliquer que vous prenez un pourcentage du chiffre d'affaires d'une multinationale – aussi grosse que vous – pour aller s'implanter dans un autre pays. Sachant qu'en plus – vous venez de nous le dire en audition à huis clos – il n'y a qu'un infime pourcentage qui peut être considéré comme du service en dur.

Donc, je me pose la question : à quoi servent les plusieurs dizaines de pourcents qui sont pris pour un taux de croissance ? Est-ce qu'on peut considérer cela comme une marge arrière ? Puisque derrière, il n'y a pas de service, car il n'y a pas de service en dur. Vous venez de nous le dire à huis clos. À quoi sert cette masse financière ?

**M. Sylvain Ferry.** Peut-être qu'à huis clos, on pourra exprimer en pourcentages ce que représente le montant dont nous avons parlé tout à l'heure. Mais il est bien inférieur à 5 %. Nous vous avons expliqué qu'on vendait différentes typologies de prestations commerciales qui ont toutes un intérêt différent pour les marques à qui on les vend, qui ont une valeur pour ces marques. Nous sommes bien dans une négociation de prestations de services avec de grandes industries, avec un rapport assez équivalent de négociation.

Donc, si les industriels nous rémunèrent aujourd'hui sur ces prestations – pour certains depuis maintenant plus de 20 ans – c'est qu'ils considèrent que pour eux il y a une valeur importante. Je vais prendre un exemple. Quand on parle de *data sharing*, ce sont les ventes de tous les produits de ses marques nationales dans le monde entier, là où nous sommes présents. Tous les mois, pour tous les magasins, selon une nomenclature internationale. Car vous le savez, la nomenclature change dans tous les pays. Pour un industriel majeur – comme les grosses sociétés qu'on gère aujourd'hui – c'est un élément capital pour pouvoir gérer ses marques dans chaque pays. C'est aussi un élément capital pour savoir si les opérations qu'il mène dans les pays fonctionnent, puisqu'on a les ventes jusqu'au magasin. Cela permet d'avoir une vision globale de ses marques et cela a une valeur très importante pour nos industriels.

Le deuxième point que je voulais reprendre, c'est sur la négociation entre le pays et CWT. Dans nos pays, nos équipes d'achat – je pense qu'ils vous l'ont expliqué – négocient des plans d'affaires pays qui permettent de construire un prix d'achat de produits. En parlant de cela, à CWT, nous n'achetons pas de produits. Nous aidons des marques à se développer dans les pays où nous sommes présents, où elles sont présentes, où elles veulent aller, en leur

donnant beaucoup plus de détails que ce qu'ils peuvent obtenir dans le pays sur le *data sharing*. Il faut savoir qu'aujourd'hui les panélistes tels que Nielsen ou Kantar – qui sont des grands panélistes – ne couvrent pas toutes les géographies ou les couvrent mal. Donc, c'est un service en plus.

Deuxième chose, nous travaillons aussi avec ces industriels sur une vision globale de lancement ou de relance de marque, ce que vous pouvez faire pays par pays. L'intérêt que nous amenons est que ces grands industriels ont des plannings de gestion de marques mondiaux, et aujourd'hui nous les aidons à lancer leurs marques ou à relancer leurs marques avec une vision mondiale.

C'est vraiment l'intérêt et la valeur aujourd'hui de CWT. Peut-être qu'Éric pourrait vous donner des exemples précis de ce que l'on a pu faire avec certains industriels, ce qui nous permettrait de matérialiser cette valeur pour les industriels.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Je vais vous poser une question très simple. On a reçu en audition nombre d'industriels. Nombreux sont ceux qui nous ont répété la même chose. Mais comment demander pour un développement à l'international un pourcentage du chiffre d'affaires français ?

Déjà, j'aimerais comprendre la logique : on se développe ensemble, et puisqu'on s'est développés ensemble, on va vous prendre un pourcentage du chiffre d'affaires, parce que l'on a fait du business ensemble. C'est la façon de faire des affaires, on y va communément.

J'ai devant moi plusieurs industriels, dont l'un – je ne vais pas vous le citer mais je vais vous citer son chiffre – qui a fait un tout petit peu plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires hors France, et vous lui avez pris presque 980 000 euros de coût accord taux de service CWT. C'est-à-dire qu'aujourd'hui son chiffre d'affaires hors France équivaut au pourcentage de son chiffre d'affaires que vous lui prenez pour développer son business en France. Et puis ce n'est pas que sur 2018. On remonte comme vous le dites pendant quelques années.

Comment est-ce que vous pouvez expliquer qu'aujourd'hui vous demandez à des industriels le même montant que leur chiffre d'affaires ? Je ne vous parle même pas de résultat, mais du chiffre d'affaires.

**M. Éric Dubouchet.** Très sincèrement, je n'ai pas en tête de cas particulier. Effectivement, présenté de cette façon, cela paraît disproportionné. Je vais juste rappeler par rapport à notre périmètre, que plus des deux tiers des industriels avec lesquels nous travaillons font plus de 500 millions, voire plusieurs milliards, et sont en France. Et la France pèse pour eux entre 5 et 8 %. Je pourrai préciser les chiffres pour Carrefour si vous le voulez, mais c'est dans cette fourchette-là de leur chiffre d'affaires.

La France est un pays important, mais un pays sans croissance pour eux. Et donc au niveau des services pour ces industriels, c'est important que la France fasse partie du périmètre. Je parle de 95 % du périmètre des gens avec qui on traite.

Pour ce qui est du cas d'un petit fournisseur... à part un ou deux cas, personne ne fait moins de 10-15 millions d'euros environ. Là, vous me parliez certainement d'industriels français, mais j'ai aussi quelques cas d'industriels italiens ou espagnols qui sont forts dans le

pays d'origine, et qui nous demandent de l'aide à l'international, de les accompagner, d'avoir accès au *data sharing* pour comprendre le marché.

Ensuite, en fonction de la résonance que leur marque a auprès du consommateur – espagnol, italien, français ou belge – là où nous allons ensemble, il y a un succès plus ou moins immédiat ou rapide. Et effectivement, comme la base de départ intègre le pays d'origine, en général il y a deux options : soit il est intéressé, c'est un investissement et le retour sur investissement se fait sur plusieurs années, comme tout investissement. Soit cet industriel décide finalement que l'international lui coûte énormément et que cela ne rencontre pas l'adhésion des consommateurs dans les différents pays. Dans ce cas, en général il vient nous voir et on en discute.

**M. Sylvain Ferry.** Je ne nie absolument pas le cas que vous mettez en avant. C'est vrai que quand on regarde ces chiffres, ils semblent incohérents. Je vais prendre le cas d'un industriel majeur qui est *leader* mondial sur les produits pour enfants. Aujourd'hui, ce *leader* mondial, qui a une stratégie mondiale sur sa marque *leader*, qui crée des opérations mondiales qui doivent avoir un impact sur la croissance de son chiffre d'affaires et un impact sur son image auprès des clients, vient voir CWT. Comme vous l'avez compris, on est une filiale à 100 % de Carrefour, on est complètement intégré à la société Carrefour. Il nous dit : « *On a envie de monter une opération mondiale avec l'UNESCO. On a envie que dans le monde entier, quand on achète un de nos produits, on puisse faire bénéficier en contrepartie d'un accès gratuit pour les enfants en Afrique... Et pour amortir ce que peut coûter la communication sur ce sujet et les productions spécifiques qu'on va faire, on a besoin de vous pour que vous nous aidiez à coordonner, à rencontrer, à gérer le lancement de cette opération dans le monde entier* ».

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Là, vous parlez de couches. On les a rencontrés les rois de la couche. Pas tous. On a rencontré beaucoup de « rois » de quelque chose. Ils nous disent presque tous la même chose : CWT ne nous sert strictement à rien. Les mots que j'utilise sont les mots qui sont utilisés par ces personnes-là. CWT ne nous sert à rien. CWT nous prend 4 % de notre chiffre d'affaires dans les pays. Nous n'avons pas le choix que de payer. Si nous ne payons pas, nous ne vendons pas dans le pays. Ils nous imposent de payer une taxe. Le mot est fort. Un péage. La barrière de péage s'ouvre, mais il n'y a pas de route derrière.

Ce sont des multinationales qui gagnent de l'argent. Ceux qui n'ont pas besoin de vous, puisque de toute façon ils sont déjà présents dans tous les pays et ils connaissent déjà toutes les centrales d'achat. À quoi servent donc ces 3 ou 4 % pris aujourd'hui par CWT ? On nous explique que 3 ou 4 %, cela équivaut à quelques bannières, quelques promotions internationales. On parle de deux ou trois promotions et une à deux réunions par an. Ce qui nous est demandé, c'est de dire que nous n'avons pas besoin de ces centrales d'achat. À la limite, la PME a besoin de cette centrale d'achat. Effectivement, n'étant qu'en France, elle est prête à payer un peu pour partir en Chine. D'ailleurs, la Chine, vous en partez. Donc, est-ce qu'au final vous allez laisser ces 3-4 %, puisque vous perdez le marché ? Ou est-ce que vous allez continuer à l'augmenter, comme vous le faites depuis plusieurs années ? La question est : à quoi servez-vous aujourd'hui ? On vient nous voir en nous disant : je ne sais pas à quoi sert CWT à part me prendre 3 ou 4 %.

Et vous n'avez pas répondu tout à l'heure à l'une de mes questions, qui portait sur l'évolution du taux CWT. J'avais posé une question en ce sens il me semble.

**M. Éric Dubouchet.** Concernant ce que vous disent les grands industriels, très sincèrement, je suis un peu surpris. Cela fait plusieurs années qu'on suit ce qu'ils disent de façon anonyme. Ils me disent qu'on est classé premier sur la qualité des *business reviews* au niveau *senior management*. Ils nous classent 2<sup>e</sup> sur la communication claire des stratégies globales, sur la qualité des *best practices*, des initiatives mises en pays qui sont identifiées comme ayant fonctionné et qu'ensuite on emmène dans un autre pays. Ils nous disent qu'on est les premiers sur ce qu'ils appellent la qualité, et la signification réelle des *data sharing*. Donc, je suis étonné.

Puis vous parlez d'un pourcentage. Je serais content, dans ce cas. Parce que cela voudrait dire qu'ils ont encore plus envie d'investir dans la qualité de nos services. Je reprendrai l'image de la petite entreprise, parce que cela me fait penser en parallèle à une petite entreprise que je vais prendre pour exemple. On ne parle pas d'une PME, mais d'une entreprise assez importante dans son pays. Une entreprise familiale italienne, un fabricant de pâtes, qui est venu nous trouver il y a quelques années. Le fils hérite de l'entreprise et vient nous voir, il nous cuisine des pâtes à Genève dans nos bureaux. Et il nous explique pourquoi il croit à ces pâtes à l'international. On l'emmène ensemble, parce que l'avantage de CWT, c'est que grâce à l'intégration qu'on a en étant au groupe Carrefour, l'expérience que nous avons acquise dans les pays, on peut leur proposer la simultanéité des services, on est capable de leur faire gagner du temps. L'influence positive qu'on a, la reconnaissance et le professionnalisme qu'on représente au sein de l'équipe, fait qu'on arrive au niveau des Directions marchandises et générales à très vite organiser un rendez-vous, à très vite identifier. Et les gens ne paient pas pour un rendez-vous – on pourra le détailler à huis clos – mais on parle de milliers de rendez-vous. Et cet industriel a commencé avec un pays. Il aurait pu venir nous voir en nous disant : j'ai fait un pays, cela me coûte beaucoup. Mais il en a ouvert un deuxième. Aujourd'hui, il est présent dans 6 pays en Europe chez Carrefour et au Moyen-Orient. Et il a doublé son chiffre d'affaires. On parle de plusieurs dizaines de millions d'euros, entre 4 et 10 ans après.

**M. le président Thierry Benoit.** Reconnaissez qu'à ce stade des travaux de la Commission d'enquête, on est quand même sérieusement en droit de s'interroger sur le rôle de ces centrales internationales que les distributeurs – notamment les distributeurs français – ont créées. Depuis que nous pratiquons ces auditions – et encore ce matin – nous voyons bien que votre structure s'apparente à un centre de profit. C'est-à-dire que vous avez face à vous des interlocuteurs qui sont souvent des entreprises internationales et qui sont souvent des multinationales.

Et donc, vous considérez qu'ils ont une capacité à faire du résultat de manière très forte, très puissante, et vous voyez là une possibilité d'aspirer, de « pomper », ou tout au moins d'obtenir des contreparties financières en leur proposant ce que j'appelle des « pseudo services ». Parce que vraiment, il n'y a rien de très concret dans ce que vous apportez en termes de valeur ajoutée, en termes de véritable service, à ces entreprises multinationales qui diffusent leurs produits dans le monde.

L'une des questions posées par la Commission d'enquête, c'est le déséquilibre dans les négociations commerciales. Les négociations commerciales avec vos fournisseurs sont de plusieurs ordres, puisqu'en effet il y a des PME, il y a des entreprises de taille intermédiaire et il y a des multinationales. Mais en dehors du fait que cette centrale CWT est un centre de profit facile... Vous vous rendez compte, à 20 personnes, le chiffre d'affaires que vous générez sans avoir finalement rien fait de concret ! Parce que c'est pratiquement du vent ce que vous vendez. Enfin, ce que vous proposez, puisque vous n'avez rien à vendre.

**M. Sylvain Ferry.** Je vais essayer de répondre à vos questions le plus précisément possible et je m'excuse si je suis peut-être un peu technique et que j'arrive mal à exprimer ce qu'on fait.

Je voudrais revenir sur un premier point. Je suis très surpris par l'analyse des grands industriels que vous venez de citer, Monsieur le Rapporteur. À aucun moment ces industriels majeurs de l'agroalimentaire mondial ne nous ont dit que nous étions une taxe ou un péage. Nous avons la chance d'avoir créé notre structure il y a plus de 30 ans avec des contreparties qui pour moi sont loin d'être du vent, Monsieur le Président.

Nous ne sommes pas non plus un péage obligatoire, puisque nous sommes complètement déconnectés du travail qui est fait en pays. Nous n'intervenons pas sur le référencement ou la négociation du produit, qui se passe dans les pays. Nous intervenons bien sur la vente de prestations commerciales globales. À titre personnel, je ne pense pas que nos prestations soient « du vent » ou soient « un moyen de créer des péages ou des taxes ». Dans la moyenne des contrats que nous élaborons avec ces industriels depuis maintenant – presque pour tous – cinq ans ou plus, et pour certains depuis plus de 20 ans, nous avons en moyenne 100 prestations commerciales que nous proposons, qui pourraient s'apparenter à ce que l'on appelle le plan d'affaires en France.

Concernant l'intérêt de ces prestations commerciales, il y a effectivement une notion d'alignement stratégique qui peut paraître fumeux, comme vous le dites. J'ai envie de dire qu'à partir du moment où deux entreprises se comprennent au plus haut niveau, on arrive aussi à mettre en place de la croissance de chiffre d'affaires et de valeur pour chacun dans le pays. Et cela aujourd'hui, c'est une des valeurs ajoutées de CWT.

Mais je vais plutôt détailler les services qui sont tangibles. Un des services tangibles les plus importants pour nous, c'est la vente de données sortie caisse plus ou moins détaillées. À huis clos, nous pourrions vous expliquer les différents niveaux de sortie caisse qu'on propose à nos industriels, qui sont ensuite remis sous une nomenclature internationale et qui peuvent être intégrés directement dans les outils décisionnels de nos industriels. Donc, qui sont exploitables pour eux dans le détail – et c'est ce que nous disent ces industriels – pour voir ce qui se passe sur leur marque, pays par pays, magasin par magasin, région par région, et avoir des plans d'action correcteurs ou pas sur les travaux.

C'est le principe fondateur de CWT, de dire qu'à un moment nous sommes capables de proposer une donnée au travers du monde qui est beaucoup plus fine que l'ensemble de la donnée qui est proposée par les panélistes, et permettre aux industriels de mieux travailler leur business plan par pays.

Puis il y a une troisième typologie de données qui pour moi aussi a une valeur, c'est vraiment de pouvoir coordonner, au travers de nos initiatives commerciales décidées avec les pays et avec les industriels, des plans de montée en charge de marques, pays par pays. Les marques peuvent être déjà présentes, mais l'intérêt de tous ces grands groupes industriels dans les pays où elles sont présentes est bien de gagner de la part de marché. Et ce que nous leur proposons aujourd'hui lorsqu'ils travaillent dans nos magasins et sous notre enseigne, c'est de voir avec eux comment ils vont gagner de la part de marché. C'est une valeur inestimable pour nous aujourd'hui.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Vous n'avez pas répondu à la question que je vous ai posée.

Je ne remets pas en question votre travail, même si apparemment, certains n'en ont pas besoin. Je ne remets pas en cause la qualité du *data sharing* que vous fournissez, même si j'ai eu l'occasion de le voir et je ne sais pas si cela vaut cette somme-là. Ce que je remets en question aujourd'hui – et c'est la question que je vous ai posée tout à l'heure et à laquelle vous n'avez pas répondu – c'est le rapport entre ce que vous réalisez, et le montant que vous facturez.

Tout à l'heure nous avons discuté à huis clos du montant réel du coût opérationnel de CWT par rapport à son fonctionnement et ce qu'il fait, et ce qu'il redistribue ensuite aux enseignes ou aux maisons-mères. Nous sommes sur un ratio, et je ne parle pas de chiffres. Mais on est sur un ratio de 1/50. Je pense que 1/50 de ce que vous faites fait partie de vos coûts structurels opérationnels de service. Et que 49/50 sont reversés à l'intégralité des maisons-mères qui composent CWT.

Je ne remets pas en question la qualité du travail que vous fournissez. Je me pose la question du montant qui est facturé, parce qu'à un moment donné, quelqu'un paie, et celui qui paie au final c'est le consommateur. Expliquez-moi à quoi servent ces 49/50 du montant. Ou est-ce qu'on peut considérer que c'est une marge prise sur la croissance ? Et à ce moment-là, il faut nous dire clairement : nous aidons les entreprises à croître, et comme elles ont de la croissance, nous leur demandons en tant que service de nous aider à développer CWT – et donc Carrefour et les maisons-mères – à l'international, et c'est pour cela que nous leur demandons un montant.

**M. Sylvain Ferry.** Pour reprendre les montants et votre logique de montant, est ce que l'on pourrait avoir à nouveau un huis clos ? Peut-être qu'il faudrait que nous réexposions nos chiffres.

**M. le président Thierry Benoît.** Nous ferons une partie de séance à huis clos en fin d'audition parce que sinon nous allons hacher notre audition et nous allons avoir un fil totalement discontinu.

Après avoir pointé la virtualité de certains services – parce que ce n'est pas très précis que vous proposez – il y a aussi une question – et c'est ce que soulevait le Rapporteur à l'instant – c'est sur la proportionnalité de la facturation rapportée au service qui est réellement rendu. Beaucoup des industriels qui ont été auditionnés nous révèlent cette disproportion par rapport à la proposition réelle de service. Et c'est quasi unanime. Comment expliquez-vous que c'est en France, avec les entreprises françaises et le marché français, que les négociations commerciales soient aussi difficiles ? De manière unanime, on nous a décrit des relations commerciales qui sont de l'ordre de la confrontation, alors que vous auriez tout intérêt à être dans une collaboration, une stratégie collaborative.

**M. Éric Dubouchet.** Je vais expliquer ce qui concerne mon périmètre, ce qui se passe en France. Globalement, la proportionnalité des services, c'est ce que nous appelons le juste prix, ou ce que nos partenaires de Tesco appellent en anglais « *fair value* ».

En début de session de discussion pour renouveler les accords, les équipes reçoivent des *trainings*, des formations, et cela fait quelques années que nous sommes dans cet esprit d'essayer de trouver des collaborations. Je ne dis pas que ponctuellement, il ne peut pas y avoir une discussion – ce qui s'appelle traditionnelle transactionnelle – mais ce ne sont pas nos valeurs et ce n'est pas la règle de développement à Carrefour World Trade. Dans le sens

où nous vendons des services, nous n'obligeons pas un prix spécifique et cela dépend de la nature et du nombre. Par contre, le juste prix est important.

Les industriels, cela fait maintenant plus de 20 ans – pour plus de la moitié d'entre eux – qu'ils le font.

Je rappelle les chiffres que j'ai donnés, c'est le résultat de discussions depuis plusieurs décennies, on ne s'est pas créé il y a trois ans. Sur la partie des industriels français, il y a moins de la moitié – un tiers à peu près – des industriels qui viennent de France, et pour lesquels il y a des services spécifiques, ce qu'on appelle les initiatives. On en définit la nature, est ce qu'on veut travailler sur l'innovation, sur la promotion, sur la collaboration digitale...

**M. le président Thierry Benoît.** Sur la proportionnalité de la facturation, sur le fait que ce soit disproportionné. Concrètement, vous savez que c'est disproportionné, vous proposez des services à prix d'or, en clair vous proposez du vent à prix d'or. Qu'est-ce que vous avez à répondre à cette objection d'un bon nombre des industriels que nous avons reçus ? Est-ce que quelqu'un qui veut vendre chez Super U ou chez Carrefour est obligé de passer par la centrale internationale ? Est-ce qu'un industriel, une multinationale, peut vendre ses produits chez Carrefour et chez Système U, sans acheter vos « pseudo services » ? Si je suis une multinationale et que je vous dis que j'ai ma stratégie pour vendre à l'international, que je n'ai pas besoin de vos services... Il peut refuser ? Qu'est-ce qu'il se passe s'il refuse ?

**M. Sylvain Ferry.** Ce que je vous propose c'est de commenter cela à huis clos si vous le permettez.

**M. le président Thierry Benoît.** Non ! Que se passe-t-il si je veux vendre des produits chez Carrefour et Système U sans acheter vos fichus services ? Qu'est-ce qu'il se passe ? La négociation s'arrête, on arrête de vendre ? Vous déréférez ?

**M. Sylvain Ferry.** Absolument pas. Nous n'avons pas d'impact, pas d'influence sur les pays et sur la négociation, la relation commerciale avec les industriels. Je reviens sur ce qui est intimement notre rôle. Nous ne sommes ni une taxe, ni un péage, ni une douane. Nous vendons aujourd'hui des services globaux qui permettent à des industriels majeurs de l'agroalimentaire mondial d'avoir une vision beaucoup plus détaillée sur plus de 30 pays et 12 000 magasins à enseigne Carrefour. Une vision beaucoup plus détaillée de ce qu'ils vendent dans nos magasins, ce que ne peuvent pas aujourd'hui procurer les panélistes, et monter avec nous des stratégies de marque globales qui sont applicables dans 30 pays Carrefour et 12 000 magasins. Nous ne sommes absolument pas un péage, une taxe, et nous n'avons aucune influence sur le référencement de produits dans les pays.

**M. le président Thierry Benoît.** On nous dit : nous achetons souvent des rendez-vous qui ne débouchent sur rien de concret. Vous facturez des rendez-vous à plus de 100 000, 200 000 ou 300 000 euros et cela ne donne rien. Résultat : zéro. Apport et plus-value : zéro. Qu'est-ce que vous répondez ?

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Vous n'avez toujours pas répondu. Je vais ajouter deux questions. Concernant la proportionnalité – et non nous ne passerons pas à huis clos parce que nous ne parlons pas de chiffres mais de proportion – je vous ai parlé tout à l'heure d'un rapport de 1/50 par rapport à vos coûts opérationnels. Vous nous l'avez bien expliqué.

On est en audition publique, vous avez une centaine d'industriels chez CWT. La question du Président était : est-ce qu'aujourd'hui, si ces 100 industriels viennent vous voir en disant qu'ils ne veulent pas de ces services, vous pouvez répondre clairement : pas de problème, Monsieur l'industriel, vous ne voulez pas des services, je ne vous donne pas de *data sharing* et je ne vous fais pas de réunion catégorielle. Est-ce que vous pouvez dire officiellement : oui, Messieurs les industriels, nous n'avons pas besoin de vous, vous n'avez besoin de nous. Si vous ne le souhaitez pas, n'achetez pas nos services, il n'y a pas de problème. Vous pourrez continuer de vendre en magasin Carrefour dans les pays divers. Pouvez-vous nous expliquer cela ?

**M. Éric Dubouchet.** Concernant les rendez-vous à 100 000...

**M. le président Thierry Benoît.** Est-ce que les négociations avec votre centrale d'achat, c'est la condition pour un fournisseur pour vendre chez Carrefour et Système U ? Est-ce qu'il peut vendre chez Carrefour et Système U sans avoir négocié, signé un accord avec vous ? Oui ou non ?

**M. Sylvain Ferry.** Oui, Monsieur le Président.

**M. le président Thierry Benoît.** On peut vendre chez Système U, chez Carrefour sans avoir accepté des rendez-vous avec la centrale internationale CWT ?

**M. Sylvain Ferry.** Oui, Monsieur le Président.

**M. Éric Dubouchet.** Oui, effectivement, je confirme, à Carrefour World Trade, on n'est pas une centrale d'achat ni une centrale de référencement.

C'est important de préciser – sans rentrer trop dans le détail – qu'au niveau du calendrier, on est sur des accords pluriannuels. On intervient dans un temps de discussion qui est déconnecté – et qui n'est pas dans le temps ni de l'année civile ni des mois – des négociations locales. Nous ne sommes pas dépendants dans le sens où nous n'imposons pas. Ce n'est pas un « ticket d'entrée » qui les oblige à passer chez nous. Cela n'arrive pas. Ce n'est pas notre métier !

Concernant les rendez-vous à 100 000, 200 000 euros. Sorti du contexte et dit comme cela, je ne peux qu'être d'accord, c'est disproportionné. Mais ce n'est pas ce que nous faisons. Nous discutons d'un plan d'affaires global. M. Ferry l'a rappelé, il y a une centaine de services – enfin de prestations, on ne parle pas juste de faire des rendez-vous – par centrale.

J'ai fait le calcul – je peux rentrer dans le détail à huis clos – on parle d'un industriel en moyenne, français ou pas, et dans près de 70 % des cas ils ne sont pas français et ils veulent aller en France. C'est un marché important pour eux. Ils ne trouvent pas de croissance. Et comme il s'agit d'accords pluriannuels, ils veulent avoir un cadre aligné au niveau de la stratégie clair avec nous. Un industriel en moyenne va obtenir – quand on regarde les formats, les pays, nous sommes dans une trentaine de pays – une centaine d'initiatives de prestations dans la trentaine de pays. Mais en moyenne sur au moins 13 pays. Et quand on parle de proportionnalité ou de juste prix, on n'est pas en train de dire : un rendez-vous avec Éric Dubouchet vaut tant, et un rendez-vous avec untel, cela coûte tant. Et des rendez-vous, rien qu'avec mes négociateurs, on en a fait plus de 1 040 sur l'année dernière. Sans compter

ceux en pays. Ce que je veux expliquer, c'est que oui, nous sommes une vingtaine d'experts à Genève, mais nous avons un périmètre d'une trentaine de pays.

On n'agit pas sur 2 pays. Et comme c'est un pourcentage sur un chiffre d'affaires... Si vous prenez un des *leaders* mondiaux qui pèse plus de 80 % sur le marché avec nous au Brésil et qui a besoin de s'implanter en France, parce qu'il a des concurrents importants européens, il fait appel à nous pour amener des stratégies et se développer. Et forcément, la base est importante du fait qu'il y a 30 pays. Si on était dans 2 pays, la valeur absolue du service serait nettement moindre puisque c'est un pourcentage.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Je n'arrive pas à comprendre. Déjà, vous n'avez toujours pas répondu sur la proportionnalité des 1/50 avec 49/50 sur le montant. Vous répondez toujours par un chiffre d'affaires.

Quand vous prenez un abonnement téléphonique français et que vous voulez l'option internationale, vous allez payer, vous connaissez le montant. Que vous gagniez 1 000 euros ou 50 000 euros par mois. Votre abonnement international a un coût, parce que c'est un service. Quand vous faites repeindre un mur chez vous, il y a un nombre de mètres carrés, c'est un service. Le prix est fixe, que vous gagniez 10 000 euros ou 1 000 euros par mois.

Là, vous nous dites que c'est un pourcentage de chiffre d'affaires. Il y a des services. C'est exactement le même fichier que l'on va donner à l'un ou à l'autre, sauf qu'il y en a un qui fait 200 millions d'euros, l'autre qui fait 50 millions d'euros. Donc, on fait ça au pourcentage du chiffre d'affaires. Vous comprenez à un moment donné qu'on est en droit de se poser la question : est-ce que c'est une marge arrière ? Ce qui s'est pratiqué pendant des années, et qui a été pénalement lourdement sanctionné chez certains. C'est ce qu'on appelle la marge arrière.

Et là vous nous dites : on prend « x » millions d'euros à Genève, alors que le service de ces « x » millions d'euros ne représente au final que 1/50 du coût.

On est en droit de se demander si ce n'est pas une marge arrière qui est versée dans un pays, qui en plus n'est pas un état membre européen.

**M. Sylvain Ferry.** Nous ne considérons pas que nos services sont disproportionnés. Je parle de prestations commerciales. Ce que nous vendons aujourd'hui à ces énormes industriels de l'agroalimentaire, c'est notre empreinte mondiale, qui s'est bien construite sur notre travail de tous les jours dans ces pays.

Et aujourd'hui, il me semble logique de vendre cette empreinte et de permettre à ces industriels de se développer partout où nous sommes présents. Donc, pour nous aujourd'hui, il n'y a pas de disproportion sur nos prestations commerciales. On ne vend pas ces prestations commerciales, on les négocie avec des industriels qui après décident de les acheter. Nous sommes sur une négociation de gré à gré. Nous avons en face de nous des industriels qui sont tout à fait en droit de les refuser. Nous sommes bien dans une négociation de gré à gré. Les industriels qui travaillent avec nous acceptent de payer ces services.

La donnée n'est pas la même pour tous. Vous avez des niveaux de données – on pourra vous l'expliquer à huis clos – qui n'ont pas la même valeur, et qui sont négociés partie par partie.

Dernier point, l'ensemble de nos valeurs négociées repartent dans chaque pays, et peuvent être constructeur du seuil de revente à perte (SRP) de chaque pays. Il n'y a pas de prélèvement sur marge. Cet argent repart dans nos magasins ou repart dans nos pays et peut être constructeur du prix d'achat ou du prix de vente.

**Mme Cendra Motin, Vice-Présidente.** Vous venez de nous déclarer que finalement, n'importe quel industriel peut aller vendre directement ses produits dans n'importe quel pays à Carrefour – parce que c'est le seul qui est à l'international, Système U ne l'est pas vraiment encore – sans passer par vous. Et pourtant, quand on reçoit la Direction d'Envergure, on nous explique très clairement que pour 70 grands industriels dans l'agroalimentaire et 12 dans le non-alimentaire – si j'ai bonne mémoire – ils ne passent que par vous, et il est hors de question qu'ils aient des négociations uniquement nationales.

Donc, je suis surprise de votre déclaration, parce qu'en réalité dans la structure, Envergure notamment nous explique qu'ils ont besoin d'avoir une structure internationale pour peser face à de grands industriels internationaux, et donc dans la structure même du Groupe Carrefour. La porte est fermée d'office aux industriels.

Je suis assez étonnée de votre déclaration. J'aimerais que vous nous expliquiez clairement – puisque vous êtes un ancien de chez Carrefour – comment cette soi-disant liberté qui est laissée aux centrales françaises s'exerce dans le groupe Carrefour ?

**M. Éric Dubouchet.** Je suis très étonné des déclarations. J'ai suivi l'audition d'Envergure et je ne crois pas avoir entendu qu'ils aient dit cela. Mais ce que je peux vous confirmer – et j'ai prêté serment – c'est que je n'ai eu aucun rapport, aucune communication – directe ou indirecte – sous quelque forme que ce soit avec les gens d'Envergure.

Ensuite, le périmètre qui concerne l'accord CWT – et donc commun avec l'enseigne Système U – a fait l'objet de discussions. Mes équipes ont rencontré les industriels et leur ont proposé d'étendre les services sur un périmètre supplémentaire. Je ne donnerai pas de chiffres, je ne commenterai pas, cela fait aussi partie des stratégies commerciales. Vous aurez le détail. Je peux juste confirmer sous serment que des discussions sont encore en cours. Certains nous ont dit qu'ils n'étaient pas intéressés et ils continuent à travailler chez Carrefour.

**M. Sylvain Ferry.** Pour être très clair, nous ne sommes pas coordonnés avec Envergure, nous ne menons pas de négociations, avec un tour obligatoire chez CWT et un tour obligatoire chez Envergure. Nous n'avons pas de rôle de péage sur Envergure ou sur les pays Carrefour. Nous ne sommes pas un droit d'entrée obligatoire.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** À qui remontez-vous l'information quand un industriel ne souhaite pas collaborer avec vous au niveau international ? Quand il y a une difficulté à signer avec cet industriel, à qui remontez-vous l'information aujourd'hui ?

**M. Éric Dubouchet.** Les seuls contacts de CWT sont avec les pays intégrés de Carrefour ou les équipes globales de Tesco, par exemple. Puisque ces décisions se font ensemble. On communique, mais très sincèrement on communique peu sur la période de discussion en définition des services, parce que c'est un peu le jeu de la négociation de gré à gré. En général cela se passe comme cela : l'industriel qui *challenge* beaucoup les services ne va pas avoir tendance à nous en demander beaucoup, Et évidemment, ce sera toujours trop cher pour lui. C'est là que s'installe une discussion au sujet de ce que nous pensons être le

juste prix du nombre de services qu'on est en capacité de réaliser. C'est important. On ne vend pas la lune. Cela ne se fait pas, parce que de toute façon on n'est pas payé.

Par contre, au niveau de la communication, il y a un suivi régulier uniquement avec des sociétés dans les pays du groupe ou un représentant d'un partenaire. Cela va être sur la nature des services, le nombre à faire. On va s'assurer avec l'équipe d'industriels en pays qu'il va y avoir des rencontres, et comme on intervient souvent en amont, les équipes commerciales dans les pays connaissent un cadre clair, ils savent exactement le nombre de contreparties et la nature, le type qu'ils ont à mettre en place. Ils discutent des modalités de détails pour que ce soit adapté aux attentes des consommateurs, aussi bien brésiliens que taiwanais, ou belges. Ensuite, on suit en communication mensuelle l'état d'avancée des réalisations avec l'industriel.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Est-ce que vous pouvez nous expliquer exactement, que je comprenne bien la mécanique : aujourd'hui quand un industriel ne souhaite pas signer, qui – vous ou M. Ferry – appelez-vous exactement ? Quelle est la personne que vous appelez ? Le numéro de téléphone que vous composez pour dire : là, l'industriel « X » ne souhaite pas collaborer avec nous. Vous appelez qui exactement ? Le nom.

**M. Sylvain Ferry.** Aujourd'hui, sur la partie CWT – on va dire Carrefour – qu'un industriel ne souhaite pas collaborer ou ne veuille pas payer un service, de par notre antériorité et le type de service que l'on vend, c'est quelque chose qui arrive rarement.

Si nous avons un *reporting* à faire sur la commercialisation des services que nous faisons chez Carrefour, nous téléphonons au Directeur « marchandises » Carrefour. Mais je n'ai pas d'exemple à vous citer aujourd'hui de ce type de problématique.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Que l'on comprenne bien – nous ne sommes que de simples parlementaires – un Directeur « marchandises », quel est son rôle aujourd'hui chez Carrefour ?

**M. Sylvain Ferry.** Son rôle principal est de créer les conditions pour que chaque enseigne puisse développer du chiffre d'affaires dans le pays où elle se trouve.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Donc, un Directeur « marchandises », c'est quelqu'un qui fait en sorte que le produit soit acheté pour qu'on puisse faire du *business* au niveau des magasins Carrefour. Et il est en responsabilité des achats.

**M. Sylvain Ferry.** Il est en responsabilité des achats. Sur des périmètres différents, puisque nous avons dans certains cas des alliances. Mais oui il est en responsabilité des achats de produits et de la création de la dynamique commerciale dans ses magasins dans son pays.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Si je fais un petit résumé, si un industriel ne veut pas signer avec vous, vous prenez votre téléphone, vous appelez le Directeur « marchandises » – donc celui qui est en charge des achats sur le territoire français – et vous lui dites que l'industriel ne veut pas signer. Vous l'informez qu'il y a un problème avec l'industriel sur le partenariat que vous souhaitiez créer au niveau international. C'est bien cela ?

**M. Sylvain Ferry.** Aujourd'hui, ce cas n'existe pas à date. Nous avons nos contrats qui sont pérennes et qui existent depuis maintenant entre 5 et 20 ans, ou 30 ans. Donc, aujourd'hui je n'ai pas de cas où j'ai eu besoin d'appeler un Directeur « marchandises ».

Mais ce n'est pas moi qui vais l'appeler pour lui présenter une problématique. Parce que nous vendons des prestations commerciales qui nous sont léguées par nos pays, et nous vendons des prestations commerciales globales à des gros industriels. C'est plutôt le Directeur « marchandises » qui veut savoir exactement où nous en sommes dans l'application des contrats et des contreparties. Puisque les contreparties qui sont délivrées par les pays doivent être réalisées pour être rémunérées. C'est normal, chaque service doit être réalisé.

Donc, nous n'avons pas cet échange qui amènerait un Directeur marchandises à prendre des décisions. Il s'agit plutôt d'un échange entre deux collègues d'une même société qui discutent de l'avancée de la création de leurs prestations de service.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Vous admettez quand même qu'avec le discours que vous avez eu tout à l'heure sur le mode « sas imperméable », on est en droit de se poser des questions. Parce que c'est ce qui nous a été remonté par certains industriels, qu'ils ont des informations, que de temps en temps c'est un peu compliqué, que les relations peuvent se tendre. C'est normal, c'est une négociation, il y en a toujours un qui n'est pas content. Même si à la fin tout le monde doit l'être. C'est le principe du *business*. Mais effectivement, il y a parfois un peu le pied sur le frein au niveau France, parce qu'on est en train de finaliser une négociation. C'est peu compliqué. Il y a des échanges entre le Directeur « marchandises » et vous, le Directeur « marques nationales », et vous Monsieur le Directeur général.

C'est ce que nous essayons de comprendre. Il faut que l'on avance tous dans le même sens.

Est-ce que c'est ce que je dois comprendre aujourd'hui ?

**M. Sylvain Ferry.** Si on prend le cas spécifique de la France. Pour être très transparent avec vous – et c'est le but de ces échanges – nous n'avons pas terminé nos négociations annuelles, bisannuelles ou triennales. Nous n'avons pas terminé nos négociations. Nos négociations sont complètement en parallèle des négociations France, portées par Envergure ou par Carrefour. Il n'y a pas d'échanges sur ces sujets-là qui amèneraient à freiner une négociation dans un pays, à entraîner un déréférencement ou une action dans un pays. Nous sommes en parallèle des négociations, nous n'avons pas les mêmes timings.

Et pour le cas très spécifique de U, je peux parler en pleine transparence, nous n'avons pas fini nos négociations. Nous pourrions échanger sur les chiffres avec vous. Nous préférons le faire à huis clos, puisque comme vous l'avez compris, nous commercialisons des services.

**Mme Cendra Motin, Vice-Présidente.** Puisque vous abordez la question de Système U, vous nous avez dit que les collaborateurs de CWT étaient tous issus de chez Carrefour. Beaucoup d'industriels se posent des questions sur de possibles connaissances qui pourraient s'échanger sur les conditions tarifaires. Est-ce que vous pouvez nous expliquer ce que vous avez mis en place pour que cela ne soit pas le cas.

**M. Éric Dubouchet.** Je peux confirmer qu'à mon niveau - à ma connaissance - il n'y a aucun échange de contrat commercial, de conditions ou autre. Je vais parler de Tesco surtout, puisque nous avons décidé d'avoir une alliance qui nous permet ensemble de créer de la valeur. L'ensemble des objectifs de développement de chiffre d'affaires, de définition de services et la capacité de Tesco à mettre en place des services une fois qu'on en a expliqué la nature, c'est géré par un code couleur et des *gaps*, et ce qu'ils appellent une *clean team*, et nous n'avons pas accès aux conditions respectives par exemple.

Concernant U qui nous sous-traite la vente de ses services, nous ne communiquons absolument aucun détail, aucune information sur les taux, sur ce qui est négocié pour eux.

**M. Sylvain Ferry.** Nos équipes salariées de CWT ont des clauses de non-concurrence, donc elles ont une antériorité. Ce sont des salariés de Carrefour, donc présents chez Carrefour en moyenne depuis plus de dix ans et présents chez CWT depuis plus de six ans. Elles ont des clauses de non-concurrence qui font que juridiquement, on se met d'accord pour qu'elles ne puissent pas retravailler chez un de nos concurrents. Parce qu'effectivement elles savent ce qu'elles savent.

Ensuite, on a mis un ensemble de procédures et de démarches qui fait qu'aujourd'hui quand on travaille pour le compte de la société U, cette dernière ne connaît pas les taux négociés pour son groupe.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Quand un industriel qui est « invité » chez CWT a une croissance plus élevée que prévu – et tant mieux pour lui, peut-être que vous avez bien travaillé et que le partenariat était bon – est-ce qu'aujourd'hui il y a des taux qui sont annexés à cette croissance ? Si la croissance est plus forte que prévu, est-ce que CWT revient à la charge en demandant un complément de participation par rapport au service fourni et à la croissance de cette entreprise ?

**M. Éric Dubouchet.** Il y a deux questions. La première réponse est oui. On ne le prévoit pas dans tous les contrats. Si vous voulez on pourra regarder dans le détail ensuite. Mais cela peut en effet arriver que les contrats prévoient une ambition de croissance et que ce soit rémunéré si c'est dépassé. Et non, après coup, on ne « réouvre » pas les contrats, en se disant que finalement on a fait beaucoup plus que prévu donc on va renégocier le contrat. Il est conclu, il est signé. On ne « réouvre » pas.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** C'est extrêmement important ce que vous venez de dire. Tout à l'heure, on parlait de service. Il y a une prestation. Il y a une facture. Là, vous me dites qu'il y a eu une prestation. Donc, il y a eu une facture. Mais parce que la prestation a bien fonctionné, vous prenez une marge supplémentaire. Vous voyez, quand je vous amène depuis tout à l'heure à m'expliquer ce que c'est que cette disproportion, je pense qu'on est en plein dedans. Moi, j'appelle cela une marge arrière. Et je tiens à rappeler qu'aujourd'hui la marge arrière en France – même si c'est du gré à gré, même si c'est contractuel – est interdite.

Maintenant, peut-être que je comprends mieux pourquoi l'entreprise CWT est basée en Suisse ! Peut-être que le droit suisse n'a pas les mêmes valeurs que nous. Vous nous dites quand même : je donne un conseil à une entreprise. Ce conseil est bon, puisqu'elle fait une croissance plus forte. Et parce que le conseil est bon et que la croissance est plus forte, je vais lui prendre « x % » en plus. Je suis désolé, mais moi, j'appelle cela de la marge arrière. Ou

alors il faut m'expliquer ce qu'il y a comme service en plus dans ces « x % » supplémentaires que vous lui demandez.

**M. Sylvain Ferry.** CWT commercialise effectivement des prestations commerciales globales qui sont mises en place chez les industriels globaux dans le monde entier. Dans certains cas – assez rares – les industriels décident de signer et de contractualiser avec nous – on est bien sur quelque chose qui est contractualisé – ce qu'on appelle des grilles de croissance, objectivées sur un dépassement du chiffre d'affaires qui était prévu avec eux.

Ces grilles de croissance sont très rarement signées aujourd'hui avec les industriels et sont rémunérées, parce que l'industriel considère qu'il va mettre avec nous au niveau global une dynamique globale qui l'amènera à dépasser ses objectifs en termes de chiffre d'affaires.

Dans ce cas-là, dans une partie infime de nos contrats et sur un taux infime, nous avons – si nous dépassons une croissance de chiffre d'affaires et la valeur attendue par l'industriel – une rémunération supplémentaire qui est contractualisée. Elle est prévue dans le contrat. Ce n'est absolument pas une démarche de la volonté de Carrefour, c'est une démarche qui est dans la négociation avec l'industriel. L'industriel nous propose de mettre en place cette grille de croissance parce qu'il pense que l'ensemble des prestations commerciales qu'on va lui apporter peuvent l'amener à dégager encore plus de valeur au niveau monde. Et donc cette grille de croissance est le résultat d'une réussite plus forte des prestations commerciales vendues par CWT.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Tout à l'heure, vous nous avez dit que les négociations n'étaient pas finies. J'ai une question : depuis quand des négociations sont-elles en cours ? Quand s'arrêteront-elles ? S'arrêteront-elles un jour au final ?

En France, nous devons arrêter les négociations au 1<sup>er</sup> mars. C'est vrai que vous êtes en Suisse, et je ne suis pas un adepte du droit suisse. Mais aujourd'hui pour vous c'est un avantage d'être en Suisse puisque de toute façon les négociations peuvent toujours continuer. Il n'y a pas de frein. Depuis quand les négociations ont commencé ? Quand est ce qu'elles s'arrêtent ?

**M. Éric Dubouchet.** De manière générale, les négociations pour une année N+1 démarrent vers la mi-mars et se terminent fin juin. Comme vous l'avez rappelé, effectivement nous n'avons pas un enjeu de date, mais nous essayons d'avoir fini avant l'été. De cette façon, à la rentrée, les industriels peuvent avoir une vision pour l'année suivante au moment où ils vont aller rencontrer les différents pays.

Dans le cas particulier de nos partenaires U et Tesco, nous avons démarré les négociations à l'issue des délais réglementaires, en fin d'année dernière. La majorité des contrats sont conclus. Nous sommes restés vagues, comme c'est une séance publique. Nous sommes écoutés sur le fait que les renégociations étaient en cours. Je préférerais détailler plus dans le détail à huis clos pour vous donner précisément l'état des négociations (ce qui est conclu, non conclu, les négociations en cours...).

**M. Sylvain Ferry.** Il n'y a pas d'intention d'éviter la loi ou autre de la part de Carrefour. Nous sommes implantés à CWT-PWT depuis 1991. Vous savez comme moi que la loi française qui encadre les négociations commerciales a changé plus d'une fois depuis 1991. Nous n'avons pas créé notre entité pour, elle était créée bien avant que les lois évoluent telles

qu'elles ont évolué. PWT a été créée avant la loi « Galland », qui a déjà disparu. Aujourd'hui on est EGAlim, Il y a eu LME avant, il y a eu les accords « Sarkozy », « Dutreil », etc.

Il n'y a pas une volonté de créer une structure qui échappe à une quelconque loi. Il y a simplement le fait que nous nous adressons à des industriels majeurs qui veulent négocier avec nous des services que nous considérons avoir une valeur ajoutée forte. Et comme toute négociation, elle peut durer plus ou moins longtemps.

Par ailleurs, même en France, on a encore le droit aujourd'hui de par les lois de vendre des têtes de gondole (TG), de la *data* ou des catalogues. Donc finalement, même en France, ce système de vente de prestations commerciales existe toujours et reste toujours légal. Je ne suis pas expert de la loi française, mais d'après moi ce système de vente de prestations commerciales existe toujours aujourd'hui.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Sauf que concernant ce système de vente et de prestations commerciales – qui sont l'anniversaire du magasin, les 50 ans de l'enseigne etc. – ces prestations sont calibrées avec un chiffre d'affaires à atteindre avec une prestation en dur. Parce qu'aujourd'hui ce qui vous est demandé sur la disproportion des services, cela concerne justement le fait que vous demandez un pourcentage du chiffre d'affaires pour une prestation. Et peu importe la prestation et s'il y a évolution du chiffre d'affaires. Vous prenez en plus un complément. Vous voyez la différence entre une négociation locale et une négociation européenne ? Voilà l'enjeu de cette journée, de cette Commission d'enquête, avec vous puisque vous êtes au niveau européen.

**M. Sylvain Ferry.** Nos prestations sont un peu l'équivalent d'un plan d'affaires pays mais elles sont au niveau européen. Elles sont factuelles, elles existent. Ce n'est pas du vent, elles existent, tout comme une prestation pays. Donc, pour nous, elles ont la même valeur à un niveau mondial, elles rentrent dans le même schéma que ce que vous décrivez sur un anniversaire magasin ou autre. Mais elles ont un niveau mondial, elles permettent d'animer une marque au niveau mondial. Pour nous cela a une valeur non disproportionnée par rapport à ce que nous demandons aujourd'hui.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Expliquez-moi le rôle de CWT en France sur le plan professionnel. Je comprends le rôle d'Envergure, je comprends le rôle de la maison-mère qui va faire un plan promo. Mais expliquez-moi le rôle de CWT en France à ce moment-là, puisque vous prenez un pourcentage du chiffre d'affaires français. Quel est le rôle de CWT sur le plan promotionnel ? Est-ce vous, CWT, qui envoyez des prospectus indiquant les promotions ? Ce n'est pas vous. Donc quel est le rôle de CWT sur le volet promotionnel ? Vous dites que c'est un service comme une tête de gondole.

**M. Sylvain Ferry.** Nous n'avons pas de rôle promotionnel d'un pays. Nous avons un rôle sur l'activation – cela peut se rapprocher parfois d'une promotion – d'une marque mondiale au niveau monde. Admettons qu'une société veuille absolument créer une opération mondiale avec une TG ou une allée centrale au même moment dans tous les magasins dans le monde. C'est une prestation que commercialise CWT. Nous pouvons le faire au même moment dans le monde entier, puisque nous sommes présents en tant qu'enseigne dans 30 pays et dans 12 000 magasins. C'est une prestation que peut vendre CWT. L'industriel n'arriverait absolument pas à le coordonner tout seul sur 30 pays et 12 000 magasins.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Et donc pour cela, pour les autres pays, vous lui demandez un pourcentage de son chiffre d'affaires Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) français.

**M. Sylvain Ferry.** On ne demande pas spécifiquement un pourcentage du chiffre d'affaires français. On demande un pourcentage du chiffre d'affaires monde de Carrefour.

**M. le président Thierry Benoît.** Je voudrais aborder le sujet de vos relations avec les autorités administratives de contrôle (Autorité de la concurrence, DGCCRF). Votre organisation existe depuis plusieurs dizaines d'années. Est-ce qu'elle a fait l'objet de contrôles, et par qui ?

**M. Éric Dubouchet.** La structure que je dirige a effectivement une trentaine d'années. Je la dirige depuis 1 an et j'y suis depuis 3-4 ans. Sur les 3-4 dernières années, à ma connaissance, il n'y en a pas eu. Je ne peux pas vous répondre sur ce qu'il s'est passé avant.

Par contre, nous sommes 100 % Carrefour. Carrefour World Trade est une entreprise légaliste. On respecte les lois. Par exemple, quand on fait une alliance, on dépose un dossier au droit de la concurrence, on le notifie, on respecte les délais légaux avant de démarrer les discussions. C'est important de le préciser.

Évidemment, les comptes sociaux sont audités par des organismes extérieurs. On se soumet au droit suisse, dont je ne suis pas expert mais qui est un droit sérieux et légaliste aussi. Et ensuite, l'ensemble des rémunérations versées dans les pays sont traitées par les pays et suivent les réglementations de chaque pays. Par exemple au Brésil, la réglementation sur la fiscalité est très précise. L'année dernière, il y a eu une enquête, un audit, par le procureur de la République italienne sur le sujet des rémunérations internationales. On s'y soumet.

Nous avons une clause de confidentialité dans les accords. C'est ce qui fait que je ne suis pas très à l'aise avec le fait de parler de beaucoup de choses ici. Parce que justement, c'est la force de CWT depuis 30 ans, de ne pas avoir cette collusion. C'est exigé par les industriels. Je crois que nous sommes reconnus pour cette force de ne jamais avoir pris des partenaires qui viennent et qui repartent. Par contre, nous avons une obligation dans nos contrats, on s'oblige à respecter toute demande légale officielle de gouvernement dans l'ensemble des pays où nous travaillons pour y répondre de façon transparente.

**M. le président Thierry Benoît.** Donc, nous sommes bien d'accord qu'en 30 ans, une organisation comme la vôtre a beaucoup évolué, y compris sur les masses financières qu'elle manipule ou qui sont concernées. Certains industriels décrivent les relations commerciales avec des organismes comme les vôtres, comme très tendues par le biais d'un rapport de force. Certains ont même parlé de pratiques abusives, déloyales. L'Autorité de la Concurrence dans les 3-4 ans n'est pas allée vous voir. La DGCCRF n'est pas allée vous voir. Les services fiscaux ne s'intéressent pas à ce que vous faites. La Commission d'examen des pratiques commerciales ne vous regarde pas non plus.

Finalement, la vie est belle ! Parce que quand on connaît un peu ce qui se passe en France, y compris pour les multinationales en termes de suivi, en termes de contrôle, en termes de pratiques, en termes d'exigence, en termes de rigueur... On s'intéresse beaucoup aux producteurs, et il y a un bon nombre de membres de la Commission d'enquête qui s'intéresse au travail des agriculteurs, producteurs, parce qu'il y a des denrées alimentaires. Donc, je suis très étonné que vous – compte tenu des enjeux, des masses financières – vous ne

soyez pas soumis à des visites, à des contrôles réguliers, à des demandes de rapports, de comptes rendus sur l'exercice de votre métier, y compris sur sa définition juridique.

**M. Éric Dubouchet.** Difficile de commenter. La seule chose que je peux dire, c'est que si l'on devait s'y soumettre, on s'y soumettrait. Je n'ai pas de problème avec cela.

**M. le président Thierry Benoît.** Mais il y a un souci sans doute aussi lié au fait que votre centrale soit hébergée à Genève, parce que cela occulte, cela empêche l'ensemble des organismes que j'ai cités. Y compris, je présume, les autorités de la concurrence européenne qui ne s'intéressent pas à vos pratiques ou si peu.

Il n'y a que les empêcheurs de tourner en rond comme les députés français qui ont eu l'idée de créer une commission d'enquête pour vous auditionner, et qui commencent un peu à tourner le projecteur vers vos organisations, c'est-à-dire vers les centrales internationales, et à s'intéresser un peu à vos pratiques. À partir du moment où on a mis le projecteur, peut-être qu'on peut imaginer qu'avec le temps, il y aura des réponses qui seront apportées à un certain nombre de questions que les partenaires sont en train de se poser.

**M. Sylvain Ferry.** Carrefour est une industrie française et mondiale qui porte des valeurs, et l'ensemble des salariés de Carrefour respecte ces valeurs. Donc, qu'il y ait une pression juridique ou pas, nos valeurs sont le respect de la personne et des entités avec lesquelles nous travaillons et c'est quelque chose qui est très fortement inscrit dans nos gènes. Éric et moi sommes tous les deux d'anciens salariés de Carrefour, et nous respectons ces valeurs à la lettre.

Deuxième point, de mémoire, la loi de commerce est une loi de police en France. Donc, nous pouvons être soumis au même titre qu'une entité de négociation à des demandes de la part de la DGCCRF ou d'autres organismes de contrôle. Ce qui est le cas actuellement. Nous n'évitons pas l'aspect juridique des choses, puisque le droit commercial est un droit de police, et que l'ensemble de ce que nous négocions avec nos industriels repart dans le pays France. Nous sommes soumis juridiquement au même type de demandes. Je réitère le fait que si aujourd'hui, nous, Carrefour, sommes en Suisse, ce n'est absolument pas pour éviter ou le droit fiscal ou le droit juridique. C'est une histoire qui part de Promodès, qui passe par Carrefour qui s'est installé en Suisse et qui a hébergé le siège social à CWT. C'est une histoire qui parle d'industriels qui sont mondiaux. Certains installés en Suisse, premier industriel des produits de grande consommation. Et donc qui parle de praticité pour un ensemble d'industriels qui viennent nous voir, puisque l'on est à côté de l'aéroport. Nous ne sommes pas là pour éviter ni un droit fiscal ni un droit juridique !

**M. le président Thierry Benoît.** Mais dans l'exercice de votre fonction, vous reconnaissez qu'à ce jour, ni l'Autorité de la concurrence, ni la DGCCRF, ni les services fiscaux ne se sont intéressés à vos activités ?

**M. Sylvain Ferry.** Je n'ai pas d'information dans ce sens. Mais je propose d'en parler avec nos services juridiques et je vous amènerai l'ensemble des contrôles qui peuvent toucher notre entreprise.

**M. le président Thierry Benoît.** Et vous Monsieur Dubouchet ?

**M. Éric Dubouchet.** Je tiens juste à préciser que les récents partenariats ont fait l'objet de notification auprès des autorités, et que les enquêtes sont en cours.

**M. le président Thierry Benoît.** Et vous confirmez ne pas avoir eu de contacts ou de sollicitations de la part de l’Autorité de la concurrence, la DGCCRF, ou les services fiscaux, depuis votre arrivée ?

**M. Éric Dubouchet.** Directement à Genève, non.

**M. Grégory Besson-Moreau, rapporteur.** Que l’on soit d’accord ou pas, je tenais quand même à vous remercier de vous être déplacés depuis une centrale basée dans un pays non-membre de l’Union européenne, la Suisse. Il faut quand même vous féliciter d’être venus.

Je voulais savoir quelles sont vos relations aujourd’hui avec la Direction générale du groupe Carrefour. Est-ce que vous avez été en relation depuis que la Commission d’enquête a été créée avec le Président directeur général, M. Bompard, ou avec le cabinet de M. Bompard pour échanger sur ce qui est dit dans cette commission d’enquête ? Est-ce que l’un de vous deux a eu un contact avec le Président.

**M. Éric Dubouchet.** Je n’ai eu aucun contact direct avec le Président directeur général, M. Bompard, ni son cabinet.

**M. Sylvain Ferry.** Moi non plus.

**M. le président Thierry Benoît.** Nous passons maintenant au huis clos.

*La séance se poursuit à huis clos à compter de onze heures quarante et s’achève à midi.*



## **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 mardi 9 juillet 2019 à 10 h 10

*Présents.* - M. Thierry Benoit, M. Grégory Besson-Moreau, Mme Michèle Crouzet, M. Yves Daniel, M. Yannick Kerlogot, Mme Cendra Motin, M. Hervé Pellois

*Excusé.* - M. Arnaud Viala