NORTON ROSE FULBRIGHT

Competition Takeaway
Making competition law easy



Numéro 3

Négociations commerciales : conseils pratiques pour gérer l'accélération

Synthèse préparée par Marta Giner Asins, Arnaud Sanz et Elise Ribeyrol

Equipe Concurrence Paris

Février 2026

Introduction

Gérer le dernier virage des négociations commerciales : les clés du succès

La date butoir du 1er mars approchant à grands pas, les équipes juridiques et commerciales sont sur le front et de nombreux fournisseurs redoutent de ne pas parvenir à un accord équilibré à l'échéance.

Dans cette nouvelle édition, nous faisons le point sur les bonnes pratiques à adopter et les pièges à éviter pour sécuriser autant que possible la fin de vos négociations.

Ces dernières semaines seront en effet essentielles pour boucler sereinement vos accords ou disposer d'un dossier solide en cas d'échec des négociations.

Vous trouverez dans ce numéro :

1. Un bref rappel du cadre applicable
2. L'heure du bilan : rassembler les échanges et évaluer l'équilibre des propositions
3. Do's & Don'ts : outils de négociation et comportements à éviter
4. Que faire en l'absence d'accord au 1er mars?



Competition Takeaway

Faciliter la compréhension du droit de la concurrence pour vos équipes

Cette série de "*Competition Takeaway*" vise à vous fournir des présentations des règles applicables dans un format pratique.

Notre objectif est de synthétiser les dernières évolutions du droit de la concurrence, et plus largement du droit économique, et d'en extraire les points clés à garder en tête (« *Takeaways* ») dans votre exercice professionnel quotidien.

N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires ou de toute demande sur des sujets qui pourraient vous intéresser.

L'équipe concurrence NRF Paris

1. Rappel du cadre applicable

La chronologie des négociations commerciales

Deux dates clés : 1er décembre N-1 et 1er mars N



1er décembre N-1

- Le fournisseur doit avoir envoyé au client les CGV pour l'année N.
- Implique l'obligation d'établir des CGV

Fin année N-1 / début année N

<u>Réception du projet de contrat du client</u>

- Négociations entre le fournisseur et le distributeur en direct ;
- Ou rédaction des lettres de réserves.

1er mars N

- Date butoir pour la signature de la convention écrite pour l'année N.

La convention unique vise à formaliser les conditions de vente, services de coopération commerciale et autres obligations négociées

LOGISTIQUE

Les obligations et pénalités logistiques :

- font l'objet d'une convention distincte
- ne sont pas soumises à la date butoir du 1er mars

Qui est concerné?

Toutes les relations commerciales entre un fournisseur et un distributeur, grossiste, centrale d'achat ou prestataire de services si :

- les produits sont achetés pour être revendus en l'état, et
- les parties dérogent aux CGV et/ou conviennent de services de coopération commerciale ou autres obligations rémunérées

Régimes spécifiques :

- Produits de grande consommation (PGC)
- Produits alimentaires – Nutrition animale (Pet food)

Quelle durée?

- Un, deux ou trois ans
- Si la convention est pluriannuelle, elle doit contenir les modalités de révision du prix convenu

A quelle date?

- 1er mars de l'année pendant laquelle elle prend effet
- Effet rétroactif possible au 1er janvier si preuve d'accord antérieur

Evolutions législatives 2025

Cadre Egalim III

Pas de réforme législative pour les négociations 2026 : Egalim IV a été repoussée

Revente à perte

Prolongation du dispositif de seuil de revente à perte majoré de 10%

(Loi du 14 avril 2025)

Promotions

Prolongation du dispositif d'encadrement des promotions, et relèvement à 40% du taux pour les PGC non alimentaires

(Loi du 14 avril 2025)

Principales clauses de la convention unique

TRONC COMMUN*

- Les conditions de l'opération de vente (tarif – réductions de prix)
- Les services de coopération commerciale
- Les autres obligations destinées à favoriser la relation commerciale
- Les services/obligations relevant d'un accord conclu avec une entité étrangère avec laquelle le distributeur est lié

* Applicable à tous produits (PGC ou non, alimentaires….) et toutes relations y compris grossistes et centrales d'achat

PGC (hors grossistes)

- Barème des prix unitaires communiqué par le fournisseur ou les modalités de consultation
- Chiffre d'affaires prévisionnel et modalités de révision lorsque la convention est pluriannuelle
- Obligations réciproques convenues entre les parties et prix unitaire (ligne à ligne)
- Concomitance entre (i) la date d'effet du prix convenu et (ii) la date d'entrée en vigueur des obligations du tronc commun (max. 1er mars)

PRODUITS ALIMENTAIRE – PET FOOD (hors grossistes)

- Clause de révision automatique
- Clause de renégociation (pour les contrats > 3 mois portant sur la vente des produits agricoles et alimentaires)
- Si choix de l'option 1 ou 2 pour la transparence des matières premières agricoles (MPA) :
  - Part du prix unitaire ou agrégé des MPA et des produits transformés indiqué en CGV
  - Modalités de prise en compte dans la détermination du prix

Un point d’étape essentiel



Vérifier si les négociations ont bien été conduites de **bonne foi** par le distributeur.

Assurez-vous que les propositions soient commercialement et juridiquement **acceptables**.

Obligation de bonne foi	• Obligation légale qui s’impose aux deux parties • Rappel dans la Charte d'engagements mutuels dans le cadre des négociations commerciales 2025–2026	• Rassembler les échanges depuis le début des négociations • Révèlent-ils une mauvaise foi du distributeur (cf. timing : lenteur, absence de réponses; évolution des propositions ou statu quo)?
Avantages sans contrepartie ou disproportionnés?	• Tout avantage doit avoir une contrepartie réelle • L’avantage doit être proportionné au regard de la valeur de cette contrepartie	• Rassembler toutes les propositions : enseigne, centrale nationale ou internationale, alliances • Identifiez les doublons et chevauchements • Evaluez la valeur des contreparties
Déséquilibre significatif	• Le distributeur ne peut contraindre le fournisseur à accepter des obligations déséquilibrées • Attention : il faut pouvoir prouver la tentative de soumission. Tel n’est pas le cas si les échanges révèlent une négociation.	• Identifiez les obligations créant des contraintes excessives (ex.: taux de performance, pénalités, investissements…) • Documentez les pressions du distributeur • Actez l’absence de véritable négociation de ces clauses malgré votre bonne volonté

- *Sanction d’ITM sur le fondement du **déséquilibre significatif** pour avoir mis en œuvre un plan d’action visant à obtenir de ses fournisseurs, sans contrepartie, des remises supplémentaires compensant sa perte de marge (Com., 7 janvier 2026, n°23-20.219)*
- *Sanction de la SARL INCA sur le fondement du **déséquilibre significatif** pour avoir effectué des demandes d’investissements supplémentaires non prévus dans les conventions annuelles, sans contreparties effectives, associées de menaces de déréférencements (CA Paris, 15 mars 2023, n°21/13481)*

Focus sur les centrales étrangères

Vigilance contre les tentatives de contournement et les pratiques abusives



Les règles s'imposent pour toute commercialisation en France

Les centrales et alliances européennes **ne sont pas fondées** à imposer l'application d'un droit étranger pour exclure les règles françaises

La jurisprudence reconnaît clairement la **force obligatoire du droit français** dès lors que les produits sont **commercialisés en France**

- *Sanction d'EURELEC en 2020, soulignant que les règles françaises sont une loi de police faisant échec à l'application du droit belge prévu dans les conventions (CAA Paris, 13 décembre 2024, 22PA04574)*



Des contrôles fréquents par l'administration

L'administration française est un interlocuteur privilégié si vous constatez des pratiques contestables de centrales et alliances européennes.

La jurisprudence consacre la possibilité pour l'administration d'**agir en France ou à l'étranger** contre ces organismes.

- *Compétence du juge français pour une action du Ministre de l'Economie contre EURELEC et SCABEL (CA Paris, 21 février 2024, n°21/09001)*
- *Rejet de la demande d'EURELEC visant à interdire à l'administration française de contrôler les contrats négociés pour 2024 (Tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles, 10 sept. 2024)*
- *Rejet de la demande d'EURECA tendant à enjoindre à la DGCCRF et la DREETS de cesser toute action visant à obtenir, utiliser ou divulguer les secrets d'affaires (Tribunal de commerce de Madrid, 23 sept. 2025).*



Des pratiques sanctionnables

Quelques **exemples d'actions récentes** :

- Avantages sans contrepartie :
  - *Assignation d'EURELEC, SCABEL, LE GALEC et ACDLEC en 2019 par le Ministre de l'économie pour avoir notamment imposé de fortes déflations du prix 3-net sans contrepartie. Amende civile demandée : 117,30 millions d'euros (en cours).*
  - *Assignation d'AGECORE et ITM Belgique en 2021 par le Ministre de l'Economie pour avoir facturé des services de coopération commerciale sans contrepartie réelle. Amende civile demandée : 150,75 millions d'euros (en cours).*
- Non-respect de la date butoir du 1er mars pour les conventions uniques :
  - *Sanction de **33,5 millions d'euros** par la DGCCRF contre EURELEC (Fév. 2026)*



Conseils pratiques

- **S'opposer à toute contrainte** vous imposant de signer un contrat international pour être référencé en France dans les enseignes adhérentes
- **Acter par écrit** toute menace de déréférencement
- En cas de droit étranger visé dans le contrat, **exiger** un contrat spécifique pour la France soumis au **droit français**
- **Contrôler** la proportionnalité des contreparties des avantages demandés et l'équilibre des obligations
- En interne, **informez les personnes en charge des négociations commerciales en France** de l'existence de ces accords
- Ne pas hésiter à contacter la **DGCCRF**

3. Do’s & Don’ts : outils et comportements à éviter

Etayer toute demande de baisse de prix par des éléments de justification objectifs (coûts)

Analyser les avantages en prenant en compte l’ensemble des accords (toutes entités) et pointer les doublons ou chevauchements

Dresser un bilan circonstancié par écrit au distributeur pointant les actes de mauvaise foi dans la négociation

S’opposer à toute demande manifestement disproportionnée ou injustifiée d’un distributeur (avantage sans contrepartie, déséquilibre significatif)

Acter par écrit toute menace de déréférencement en rappelant l’historique des relations commerciales, et le cas échéant leur importance dans votre chiffre d’affaires (dépendance économique?)

Adresser des lettres de réserves contre toute clause inacceptable

Saisir le médiateur des relations commerciales sans attendre le 1er mars afin de trouver un compromis (cf. **slide suivante**)

Ne pas suspendre les livraisons avant la fin du contrat en cours (risque de rupture brutale)

Ne pas échanger avec d’autres fournisseurs, y compris via une association professionnelle, sur la teneur de vos négociations commerciales (risque d’entente anticoncurrentielle)

Pour les fournisseurs susceptibles d’être en position dominante :

- ne pas imposer de conditions excessives
- ne pas imposer de conditions discriminatoires par rapport aux autres distributeurs
- ne pas menacer de rompre les relations
- ne pas cesser les livraisons ou refuser de vendre sans justification objective, etc.

(risque d’abus de position dominante)

4. Que faire en cas d’échec des négociations au 1er mars?

Les options de dernier recours

Saisir le médiateur des relations commerciales
- Réalise un benchmark des contrats sur le marché.
- Avant 1er mars, aide à conclure la convention unique
- Avant 1er avril, fixe les conditions de vente pendant le préavis de résiliation et la durée du préavis (rétroactif au 1er mars)

Résiliation immediate au 1er mars
- Le fournisseur peut résilier sans préavis en cessant les livraisons
- Le distributeur ne peut pas s’y opposer

Reconduire les conditions N-1
- Soit accord exprès
- Soit reconduction tacite en poursuivant les livraisons aux mêmes conditions

Résiliation avec préavis
- Soit accord sur la durée et le prix
- Soit recours au médiateur (cf. ci-dessus)



Accord avec lettre de réserves
- Envisageable uniquement en cas de désaccord ne portant pas sur les conditions de prix, services de coopération ou autres obligations

Clause de renégociation
- Prévu pour alimentaire mais transposable
- Fixer les conditions et seuils de déclenchement, formule basée sur l’évolution des coûts des intrants et indicateurs publics pertinents

Clause de révision automatique
- Prévu pour alimentaire et Pet Food mais transposable
- Révision selon coûts des MPA, indices pertinents, objectifs et seuils réalistes

Renégociations en cours d’année
- Sans clauses, avenant possible uniquement si élément nouveau
- Soumis à accord entre les parties

4. Que faire en cas d'échec des négociations au 1er mars?

Rappeler au distributeur le risque de sanctions

Deux sanctions cumulatives

Amende administrative et/ou dommages-intérêts

- Amende administrative si les relations commerciales se poursuivent sans signature d'un nouveau contrat (sauf CGV simples)
  - max. 1M€ (ou 2M€ si reiteration) en général
  - max. 375k€ (ou 750 k€) pour les grossistes
- Dommages-intérêts par action civile

Risque de sanction du fournisseur

Risque résiduel de sanction par la DGCCRF ou d'action récursoire du distributeur, notamment si défaut de communication des CGV dans les délais ou faute dans la négociation

- Recevabilité de l'action en contribution du distributeur sanctionné, mais **doit prouver une faute imputable au fournisseur** (CA Versailles, 21 décembre 2023 n°21/06836)
- Les juges recherchent les circonstances ayant conduit au non-respect de la date butoir (CAA Paris, 13 décembre 2024, n°22PA04574 ; CAA Versailles, 11 mars 2025, n°23VE00476)

Sanction des distributeurs

Jusque-là, l'administration n'a pas sanctionné de fournisseurs, mais seulement des distributeurs

Affaires	Montant de l'amende	Contrats
Carrefour / Intermarché / U, 2020	2,9 M€ (Carrefour) 1,1 M€ (Coopérative U) 211 k€ (ITM)	157 140
EURELEC, 2020	6,3 M€	21
EURECA, 2024	10,3 M€	12
EURELEC, 2024	38 M€	62
EURELEC, 2026	33,5 M €	70

Des questions ? Contactez-nous



Marta Giner Asins
Partner
Competition Law, Paris
marta.ginerasins@nortonrosefulbright.com
+33 6 21 07 30 30



Arnaud Sanz
Counsel
Competition Law, Paris
arnaud.sanz@nortonrosefulbright.com
+33 6 09 93 50 12



NORTON ROSE FULBRIGHT

nortonrosefulbright.com

Norton Rose Fulbright US LLP, Norton Rose Fulbright LLP, Norton Rose Fulbright Australia, Norton Rose Fulbright Canada LLP and Norton Rose Fulbright South Africa Inc are separate legal entities and all of them are members of Norton Rose Fulbright Verein, a Swiss verein. Norton Rose Fulbright Verein helps coordinate the activities of the members but does not itself provide legal services to clients.

References to 'Norton Rose Fulbright', 'the law firm', and 'legal practice' are to one or more of the Norton Rose Fulbright members or to one of their respective affiliates (together 'Norton Rose Fulbright entity/entities'). In respect of this bid, advice and services will be provided by [the name of the Norton Rose Fulbright legal entity which is bidding] (the 'Contracting Party') in accordance with its terms of engagement. Any reference to a partner or director is to a member, employee or consultant with equivalent standing and qualifications of the relevant Norton Rose Fulbright entity.