



# Grande distribution et concurrence : une analyse économique

**Laurent BENZONI**

Ateliers de la concurrence - DGCCRF  
« Grande distribution et concurrence »

**6 Décembre 2006**

**TERA** Consultants

32, rue des Jeûneurs

75002 PARIS

Tél. + 33 (0) 1 55 04 87 10

Fax. +33 (0) 1 53 40 85 15

S.A.S. au capital de 200 000 €

RCS Paris B 394 948 731

## **Grande distribution et concurrence : analyse économique**

Intervention de Laurent BENZONI

**Aux Ateliers de la concurrence du 6 décembre 2006**

Professeur de sciences économiques à l'Université Paris II

Associé TERA Consultants

Mon collègue Jean-Bernard BLAISE a retracé avec toute son expérience et la conviction qui lui sied, la dimension juridique du problème qui nous occupe ce matin. Il m'appartient à présent de porter un regard d'économiste sur les tribulations des relations Industrie/Commerce. Si le regard n'est censé pas être le même, le sujet lui est identique et vous devrez bien me pardonner par avance quelques redites qui attestent au moins d'une certaine convergence de nos vues, sur un certain nombre de points. Mon regard d'économiste est en premier lieu quelque peu gêné, dans la mesure où finalement ce sujet a été traité avec rigueur, en profondeur, par nombre de mes collègues parmi les plus éminents, dont certains sont même présents dans la salle, par exemple, le professeur Glais.

Il convient aussi de mentionner le rapport des professeurs Rey et Tirole qui a été réalisé pour le Conseil d'analyse économique en l'an 2000. Non seulement, ils avaient parfaitement fait le point sur la question, cerné les problèmes, mais aussi anticipé les dérives indésirables qui ont amené à modifier une fois encore les textes dans le courant de l'année 2005. Cette modification des textes a au moins une vertu. Cela nous permet de nous réunir aujourd'hui pour essayer d'en faire le bilan.

En tant qu'économiste, il a fallu que je visualise d'un peu plus près les mécanismes en cause qui permettent de comprendre le déroulement des faits. Là, surgissent deux modes d'analyse économique qui peuvent être complémentaires. Le premier se réfère à la « théorie de la capture ». Elle relate comment des groupes sociaux ou des groupes économiques peuvent faire valoir leurs intérêts propres, se prévalant toujours d'un intérêt collectif, afin de faire modifier à leurs avantages, des règles générales qui ne conviennent pas à leur situation particulière. La succession des textes qui ont visé et encadré les relations Industrie/Commerce fournit un bon champ d'application pour l'application de cette théorie. Le second mode d'analyse est de nature beaucoup plus normative. Il convient de comprendre comment et pourquoi les mécanismes de la concurrence et du marché échouent ou ont échoué dans les relations entre commerce et industrie, et dans quelle mesure ces mécanismes nécessitent, pour atteindre leurs objectifs de maximisation du bien-être collectif, d'être encadrés ou révisés.

Que signifie la maximisation du bien-être collectif ? Cela ne signifie pas que tout un chacun obtienne le maximum qu'il cherche à obtenir, par rapport à ses aspirations individuelles. Maximiser le bien-être collectif, c'est obtenir le maximum de ses aspirations, compte tenu de celles de l'ensemble des autres parties prenantes de l'échange. Il s'agit donc d'un équilibre dans lequel il y a des compromis, des frustrations, des révisions de position, à la hausse ou à la baisse : il y a des gagnants et des perdants. Justement, la théorie de la capture est là pour révéler qu'il peut y avoir de mauvais perdants, que certains gagnants ont pu bénéficier de dopants réglementaires ou législatifs, pour accroître leur bien-être, plus que ne l'auraient permis les règles générales de la concurrence.

Deux niveaux de dysfonctionnements sont en cause depuis les années 90. Un premier niveau de dysfonctionnement sur le marché aval de la distribution et un second niveau de dysfonctionnements sur le marché amont qui met en relation les distributeurs d'une part, et leurs fournisseurs d'autre part. Ces deux niveaux de dysfonctionnement ont une origine à peu près commune, un déséquilibre de taille entre les acteurs: petits commerces contre grande distribution d'un côté, gros acheteurs contre petits fournisseurs de l'autre, grands groupes face à des PME, des problèmes de rapports de tailles. Il est alors vrai que cette situation d'asymétrie est en soi problématique d'un point de vue économique car la « mécanique » de la concurrence dans son épure la plus théorique et la plus parfaite, est une mécanique d'échange et de confrontation entre partenaires égaux en taille et en puissance. Mais il est vrai aussi que cette vision est une vision statique et qu'en dynamique, la concurrence doit avoir pour vertu de sélectionner les acteurs les plus efficaces, sur la base de leur coût de production, ou sur celle de leur aptitude à proposer les produits qui répondent au mieux aux attentes des consommateurs qui sont souvent, dans les débats sur les relations entre grande distribution et producteurs, des acteurs un peu oubliés.

Evidemment, si la vision statique prédomine, les règles que l'on tentera d'imposer seront de restaurer l'équilibre des pouvoirs, c'est-à-dire l'équilibre entre les petits acteurs et grands acteurs ; équilibre des pouvoirs qui n'assurent pas nécessairement en dynamique le bon fonctionnement du marché, dans le sens où il conduirait à une maximisation du bien-être collectif. Il reste que si le problème identifié est un problème de déséquilibre de taille, on sera donc tenté de pallier les déséquilibres de taille soit par des contraintes réglementaires de nature structurelle en contrôlant voire interdisant aux acteurs de grande taille de croître pour favoriser en contrepartie la croissance des petits acteurs, soit par des contraintes de nature comportementale, en encadrant les pratiques des gros acteurs qui accentuent potentiellement les déséquilibres.

Si une vision dynamique prédomine les règles que l'on instaure doivent avoir pour principal objet de vérifier que la sélection qui s'opère par le marché, la sélection des acteurs s'entend, s'effectue par des moyens de concurrence loyaux et qu'elle conduit à récompenser les acteurs les plus efficaces sans conduire pour autant à évincer systématiquement les acteurs les plus innovants (« mavericks ») au seul profit des acteurs plus puissants commercialement et/ou financièrement.

Dans le premier cas, vision statique, on est alors tenté d'agir *ex ante* sur les structures de marché et/ou de contrôler *a priori* les comportements pour éviter qu'ils ne se produisent.

Dans le second cas, vision dynamique, on est alors tenté d'agir seulement *ex post* sur le marché, en sanctionnant les comportements déloyaux des acteurs ne fois ceux-ci constatés.

Dans le premier cas, vision de régulation, il existe une sorte de défiance vis-à-vis de la concurrence et des mécanismes de marché ; dans le second cas, vision de concurrence, il existe à la fois une certaine confiance vis-à-vis de la concurrence et des mécanismes de marché, mais aussi une confiance dans le droit de la concurrence pour que les comportements soient dûment sanctionnés afin de restaurer les déséquilibres qu'ils ont engendrés.

Les règles françaises qui se sont succédées depuis plus de vingt ans pour encadrer toujours plus les relations Industrie/Commerce, relèvent plutôt du premier cas que du second. Autrement dit la vision qui a prédominé repose sur la nécessité de l'instauration d'une vision de régulation qui se base elle-même sur une certaine défiance vis-à-vis des mécanismes de marché avec une volonté de rééquilibrage des rapports de force exogène aux acteurs et *ex ante*, sans doute parce que le déséquilibre de taille entre les acteurs a été considéré comme trop important pour empêcher un bon fonctionnement du marché.

A cet égard, la loi du 2 août 2005 constitue une certaine rupture, dans le sens où elle tente de revenir à des mécanismes qui cède une place plus importante au laisser-faire, sous réserve de sanctions qui doivent être réellement dissuasives, si la loyauté dans les mécanismes de marché n'est pas respectée. D'un point de vue général, les textes généraux doivent suffire normalement à contrôler et réguler les mécanismes de concurrence qui sont jugés indésirables. En revanche, s'agissant de la distribution et de la relation entre les fournisseurs et la grande distribution, la mise en œuvre de ces règles doit sans doute être améliorée.

On notera à cet égard deux points spécifiques.

D'une part, le niveau de concentration atteint dans la distribution au niveau du marché national en France n'a rien d'exceptionnel si on le compare à d'autres marchés nationaux en Europe où la modernisation de ce secteur a aussi été engagée depuis longtemps. La France n'est donc pas un cas d'exception en matière de concentration de la distribution pour quelle raison l'est-elle alors en matière de relation avec les fournisseurs ou d'urbanisme commercial. D'autre part, la puissance d'achat de la grande distribution ne paraît pas plus importante dans le domaine de la grande distribution, qu'elle peut l'être dans nombre de secteurs. Ainsi, dans la construction automobile, la construction aéronautique, la construction des matériels de transports ferroviaires, la construction des centrales nucléaires, la puissance d'achat et la concentration des

acheteurs est plus bien élevée que celle que l'on observe dans la distribution des produits de consommation courante, si on la mesure au niveau du marché national.

Dès lors pourquoi les mécanismes économiques et les relations entre acheteurs et fournisseurs seraient-elles de nature différente dans la grande distribution par rapport à ceux que l'on observe dans les marchés qualifiés « B to B », de marché de biens intermédiaires ou marché de gros ? Pourquoi les règles devraient-elle être différentes ? En tout cas, il existe un grand nombre des secteurs où la puissance des acheteurs est indéniable et parfois bien plus importante qu'elle ne l'est dans la grande distribution. Dans ces secteurs, les relations entre fournisseurs et acheteurs, les relations de sous-traitance, arrivent à s'insérer dans le corpus général des règles de concurrence et tout cela fonctionne à peu près bien. Pourquoi cela dysfonctionne-t-il dans le secteur de la distribution ? Prenons trois points successivement : la revente à perte, la concentration, la puissance d'achat.

#### *La revente à perte.*

Elle est sur le fond proscrite dans les règles générales de la concurrence, car il s'agit d'une pratique jugée déloyale, puisqu'elle permet à l'acteur le plus puissant sur le plan financier d'évincer ses concurrents sur le marché. Si on considère que l'achat d'un produit par un distributeur constitue un coût variable pour ce distributeur, revendre ce produit en dessous de son prix d'achat revient à revendre en dessous du coût variable. Or, on sait qu'en économie, cette pratique est « irrationnelle » car elle fournit, sauf exception et cas particulier, de mauvais signaux au marché : concurrents et consommateurs. La revente à perte, présente dans les textes français, constitue sur le fond une application, à la distribution, du fameux test d'Areeda-Turner selon lequel le prix doit être supérieur au coût variable pour ne pas être prédateur. Dès lors que la pratique est dénoncée devant les autorités de concurrence, elle doit être logiquement prohibée si elle produit des effets néfastes.

Il reste que toute la question sera évidemment de vérifier dans quelle circonstance cette pratique a été mise en œuvre, car si elle est ponctuelle, si elle n'a pas d'effet sensible sur le fonctionnement du marché, elle reste en général tolérée par les autorités de concurrence. Pourquoi ? Tout simplement parce que les pratiques de prédation sont des pratiques de baisse des prix et qu'elles sont, avant toute chose, favorables aux consommateurs à court terme, avant d'être nuisibles aux concurrents et peut-être à la concurrence à plus long terme.

Mais, cette pratique de prédation est très complexe à mettre en évidence. Lorsque les premières règles d'interdiction de la revente à perte ont été édictées s'agissant de la distribution, il s'agissait de protéger le petit commerce de la concurrence de la grande distribution. Or le plus généralement, les prix bas qu'affichait la grande distribution sur certains produits « d'appel » renvoyait tout simplement à des conditions d'achat particulièrement compétitives qu'avaient obtenu ces grands distributeurs, mais ne relevaient pas de pratiques prédatrices. Ainsi, du point de vue concurrentiel, il n'y avait pas là matière à sanction, ni sur le fond matière à encadrement. Pourtant, le législateur a

eu la prétention de vouloir réguler *a priori* des supposées pratiques systématisées de revente à perte. Cette régulation a sans doute eu des effets négatifs sur les prix des produits achetés par les consommateurs mais n'a eu aucun effet substantiel quant à la survie du petit commerce. Sur le fond, ce n'était pas un problème de distorsion de concurrence qui était en cause, mais bien un problème d'efficacité économique de deux modèles, l'un émergent, celui de la grande distribution, était basé sur la concentration des achats permettant des prix bas grâce à la rétrocession des économies d'échelle réalisées chez les fournisseurs en amont couplée à la suppression des marges d'intermédiaires, l'autre historique, celui du petit commerce, ne bénéficiait d'aucune rétrocession d'économies d'échelle du fait de l'atomisation des acteurs qui se trouvaient de surcroît en bout d'une chaîne d'intermédiation où les coûts de logistique et les marges se cumulaient pour produire une inflation des coûts. La loi du marché l'a finalement emporté, le petit commerce, moins efficace, a finalement disparu, en grande partie, c'est-à-dire pour celui qui n'apportait pas une valeur suffisante aux consommateurs.

### *Concentration*

Si la loi de 2005 constitue une évolution qui va dans le bon sens, il était nécessaire d'aller plus loin dans la simplification et le retour à des règles générales et génériques. Est-il utile de rappeler dans un texte de loi un ensemble de règles inutilement complexes, c'est-à-dire qui vont continuer de troubler les relations entre fournisseurs et distributeurs, en créant de l'opacité, de la complexité, là où simplicité et transparence sont nécessaires ? Plus directement, si les pratiques de revente à perte prospèrent, elles concernent des problèmes de concurrence entre distributeurs et non des problèmes de relations entre fournisseurs et distributeurs comme cela semble être le cas à la lecture des textes. Cette concurrence entre distributeurs est-elle suffisamment active ? Comme mentionné précédemment, la concentration dans la distribution, mesurée au niveau national, n'est pas plus importante en France qu'elle ne l'est dans les autres pays industrialisés, et notamment chez nos voisins européens. Il reste que la délimitation du marché pertinent dans le domaine de la distribution intègre une composante géographique essentielle. Un petit distributeur au niveau national peut obtenir une position dominante, voire monopolistique au niveau du marché concret et réel que constitue sa zone de chalandise où il est implanté.

Il importerait donc d'incorporer réellement et formellement cette dimension géographique à tout instant dans la prestation, aussi bien les affaires de concurrence *ex post*, que dans le suivi de la concentration *ex ante*. C'est bien dans ce sens que le Conseil d'Etat a commencé à agir.

A ce titre, d'un point de vue purement pratique, afin de bien délimiter les marchés pertinents dans leur dimension géographique il serait intéressant de mieux mobiliser les systèmes d'informations géographiques dont d'ailleurs disposent et utilisent abondamment les grands distributeurs, pour améliorer leur marketing et cerner leur propre zone de chalandise qui sont, de toute évidence la zone effective de concurrence, donc de délimitation du marché pertinent.

La mise à disposition de ces outils d'information géographique permettrait ainsi d'évaluer en tout coin du territoire quels sont finalement les niveaux effectifs de concentration et les conditions réelles de concurrence sur les marchés, d'un point de vue géographique. Du point de vue économique, cette évaluation de la concentration est particulièrement importante, car on sait que l'exercice du pouvoir de marché dépend, entre autres, du degré de concentration, mais aussi de l'élasticité de la demande aux prix. On a bien vu, dans les années récentes, que lorsque le pouvoir de marché s'élève un peu trop sur le marché de la grande distribution, le consommateur arrive quand même à s'adapter et à trouver de nouveaux fournisseurs qui sont prêts à entrer sur le marché, en l'occurrence il s'agit des enseignes dites « premiers prix » ou « bws cost ». En tout cas, si en appréhendant mieux la concentration sur le plan géographique, il serait possible d'agir plus efficacement en amont sur le phénomène d'éventuel d'élévation du pouvoir de marché au niveau de la distribution.

Comme l'a suggéré d'ailleurs le rapport Canivet, ce critère d'évaluation de la concentration devrait être nécessairement prise en compte pour toute nouvelle ouverture de magasin et tout échange ou cession d'actifs dans le secteur de la distribution. Il est clair que les critères doivent être sans doute à préciser mais ils devraient, en tout état de cause, être révisés.

Par ailleurs, il est évident qu'en ce qui concerne les critères actuellement retenus pour les notifications de concentration ou de cession d'actifs au niveau général, ceux qui sont inscrits dans nos règles nationales ne sont pas nécessairement pertinents pour traiter du problème de l'évolution de la concentration dans la distribution au niveau local et que le seuil, par exemple, des cinquante millions d'euros du montant de la transaction, est bien évidemment sans doute trop important pour pouvoir juger effectivement de transactions qui pourraient accroître localement le pouvoir de marché d'un distributeur. Il conviendrait donc sans doute d'adapter au mieux quels pourraient être les seuils pertinents et quels seraient les mécanismes pertinents de contrôle de la concentration dans la distribution. On pourrait même soutenir que le critère de concentration devrait être seul retenu pour toute demande de nouvelle implantation. Toutes les autres restrictions, celles qui servaient *a priori* à protéger le petit commerce, devraient être levées. Finalement qu'ont produit sur le fond ces restrictions ? Une élévation des barrières en entrée dans le secteur de la distribution, des pratiques opaques, des pratiques occultes, mais pas ce que l'on attendait d'elles, la survie du petit commerce en centre ville.

Aujourd'hui, le petit commerce qui continue d'exister, a trouvé finalement sa place dans la segmentation des canaux de distribution, que ce soit en termes d'horaires d'ouverture, que ce soit en terme de gamme de produits ou de services offerts, bref, une libéralisation des autorisations ne l'affecterait pas plus que cela. Seul devrait alors prévaloir dans les règles d'autorisation l'impact sur la concentration. Une question pourrait être même posée à cet égard. Ne faudrait-il pas accorder une prime aux nouveaux entrants au sein d'une zone de chalandise ?

*Puissance d'achat*

Cette question de la diversité des distributeurs permet de faire la transition vers la question de la puissance d'achat. Quelle liaison peut-on faire entre ces deux thèmes ? Lorsque la Commission Européenne se soucie de la puissance d'achat, c'est d'abord et avant tout pour ses conséquences sur la diversité des produits. En effet, si l'on suit la Commission Européenne dans une décision de 1999 concernant le secteur de la distribution sur les marchés d'approvisionnement : « la puissance d'achat confère à une entreprise commerciale une influence considérable sur le choix des produits mis sur le marché, c'est-à-dire ceux que le consommateur peut acheter ; des produits qui ne sont pas achetés par une entreprise disposant d'une forte puissance d'achat n'ont pratiquement aucune chance d'atteindre le consommateur final dans la mesure où pour le fournisseur les autres débouchés sont rares ». Ce qui est au centre de la décision de la Commission traitant de la puissance d'achat, c'est bien le consommateur et non pas le fournisseur. C'est plutôt la question de la diversité des produits et non pas la question de la rentabilité.

Dans nos débats français, le centre de gravité quant à la question de la puissance d'achat se déplace de la protection du consommateur vers la protection du fournisseur et de la question de la diversité des produits offerts vers la question de la rentabilité du fournisseur à travers des prix « abusivement bas » engendré par un pouvoir de monopsonie ou d'oligopsonie. Ainsi, quand le Conseil de la Concurrence tente d'identifier la manifestation de la puissance d'achat, qu'évoque-t-il ? Il évoque principalement le fort pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs. C'est finalement bien cette question qui est sous-jacente dans la volonté du législateur de normaliser les relations entre fournisseurs et distributeurs.

Quel regard peut porter l'économiste sur ce point ? Une première remarque concerne l'organisation des procédures d'appels d'offres ou de référencement instaurés par les grands distributeurs de tous pays, pas spécifiquement en France, mais plus généralement de tous les acheteurs tous secteurs confondus ce point n'est pas, loin s'en faut, spécifique à la grande distribution. Rappelons-le ici : le métier d'acheteur n'est pas un métier spécifique aux distributeurs. La raison d'être de l'acheteur et sa pratique d'achat, c'est la « rationalisation » et « l'optimisation », c'est-à-dire pouvoir s'approvisionner au meilleur rapport qualité/coût. Les procédures généralement choisies sont qualifiables en économie de : procédures d'enchères descendantes au moins disant, sous pli fermé, à tour multiple. Elles sont aussi considérées comme des procédures qui peuvent être à valeur commune ou à valeur affiliée, et parfois peuvent relever de procédures à lots multiples.

Or ce type de procédure a pour immense inconvénient de maximiser le risque de « malédiction du vainqueur », c'est-à-dire que l'enchérisseur qui est le fournisseur se trouve dans une situation où il va « surenchérir », en d'autres termes, dans notre cas, proposer un prix qui n'assure pas la viabilité économique du contrat qu'il a obtenu. Bien évidemment, si la situation se reproduit plusieurs fois ou si le contrat gagné représente une part substantielle du chiffre d'affaires du fournisseur, ce n'est pas seulement la

viabilité économique du contrat qui est en cause, mais c'est tout simplement la viabilité économique de l'entreprise.

Face à ces procédures d'achat, extrêmement répandues, dans les grandes entreprises : faut-il intervenir pour normaliser et réglementer, le cas échéant, les procédures? C'est une mission qui serait vouée à l'échec tant les acteurs auraient la possibilité de pouvoir contourner des principes qui s'ils sont inscrits dans des textes législatifs ou réglementaires seront, par essence très généraux donc ne pourraient envisager tous les cas. Il existe une littérature économique qui propose quelques propositions complètement iconoclastes, notamment du point de vue du droit de la concurrence, pour pallier le déséquilibre entre l'acheteur et les fournisseurs dans les procédures d'appels d'offre . Une première piste consiste à autoriser les échanges d'informations entre les fournisseurs avant et pendant l'appel d'offre ; une seconde piste consiste à autoriser les regroupements de fournisseurs non contrôlé par l'acheteur. Ces propositions ne sont pas si iconoclastes que cela, puisqu'elles ont déjà rencontré des champs d'application dans le domaine des enchères, principalement sur les appels d'offres publics en Amérique du Nord. On peut citer, par exemple, des concessions pétrolières aux Etats-Unis, ou les procédures d'appels d'offres sur les marchés des collectivités locales au Canada.

On imagine néanmoins la révolution que cela suppose dans la façon d'appréhender les fonctionnements des marchés par l'appel d'offres au regard de la jurisprudence des autorités de concurrence en France et en Europe. Une jurisprudence qui aujourd'hui se renforce et veut qu'un échange d'information avant et pendant un appel d'offres ou sur des marchés, est par nature anticoncurrentiel ; règle qui paraît aujourd'hui totalement intangible. Mais il faut quand même réfléchir sur ces règles. Après tout, ne demande-t-on pas aux économistes de jouer ce rôle d'agitateur d'idées ?

En tout cas, c'est sans doute à ce niveau précis des procédures d'appels d'offres, peut-être, qu'une instance de régulation devrait pouvoir voir le jour, dans le sens où s'il y a effectivement des innovations fortes à amener dans les pratiques d'appels d'offres et d'autoriser des pratiques qui sont sur l'instant sur le droit général de la concurrence pour le moins répréhensibles. Essayons de cantonner les expériences dans un secteur particulier, sous surveillance d'une autorité, de régulation, et la CEPC serait sans doute le meilleur réceptacle de ce type de responsabilité.

S'agissant des relations clients/fournisseurs, leur efficacité est généralement maximale lorsqu'elles s'inscrivent dans la durée à travers des relations de partenariat et non à travers des simples mécanismes d'échanges ponctuels. John Kenneth Arrow, Prix Nobel d'Economie, nous a d'ailleurs enseigné que la confiance est l'ingrédient le plus important dans la vie des affaires et que c'est un bien qui ne s'achète pas sur les marchés ; c'est un ingrédient qui se construit dans la durée. C'est cela qui devrait structurer finalement les relations entre fournisseurs et distributeurs. Malheureusement, je pense que les règles imposées par le législateur ont finalement contribué à créer la défiance plus qu'elles n'ont contribué à créer cette confiance.

Au terme de cet exposé, quatre conclusions pour reprendre et synthétiser mon propos : primo, dans une économie de marché, il faut faire confiance au marché et ne pas en avoir peur. Secundo, si les pratiques de prédation sont sanctionnables par les autorités de concurrence, il est inutile de vouloir encadrer spécifiquement a priori les pratiques de revente à perte. Tertio, il faut contrôler plus finement et en amont les processus de concentration dans la distribution, en traitant cette question au niveau des zones de chalandise pertinentes, donc des marchés pertinents, et en resserrant très significativement les seuils de notification dans les mécanismes d'acquisitions dans ce secteur. Quarto, il convient sans doute d'accorder quelque pouvoir de régulation à une autorité, sans aucun doute la CEPC, afin de valider des pratiques qui pourraient être très innovantes dans des procédures d'achats, dans des procédures d'appels d'offres, afin de contrer d'éventuels abus de puissance d'achats qui pourraient se révéler déstabilisantes dans les relations entre fournisseurs et grands distributeurs.

Merci de votre attention.

*Applaudissements*

*Pause.*